

Thesis

De relatie tussen gepercipieerde HR-praktijken en gedane beloftes door midden-managers: het effect van leiderschap op de vertaling van HR-praktijken naar het psychologisch contract.



Titelpagina

Eindschrijft WO-masteropleiding Managementwetenschappen Open Universiteit Nederland.

Afstudeerkring

The management of psychological contracts by middle managers in a context of organizational change.

Onderzoek

Titel: De relaties tussen gepercipieerde HR-praktijken en gedane beloftes door middle managers: het effect van leiderschap op de vertaling van HR-praktijken naar het psychologisch contract.

Title: The relationship between perceived HR-practices and promises by middle managers: the effect of leadership on the alignment of HR-practices to the psychological contract.

Student

Naam: Hidde F. Botma

Studentnummer: 850845159

Begeleiders

Eerste begeleider: Jeroen de Jong

Tweede begeleider: Bé Albronda

8 december 2014.

Voorwoord

Studeren is een voorrecht. Vanuit meerdere opzichten. Niet in de laatste plaats omdat studeren nieuwe kennis en vaardigheden oplevert voor diegene die studeert én voor de wetenschap. Nog voordat er überhaupt van deze opbrengst gesproken kan worden zijn echter andere voorrechten benodigd. Zo moet de student het cognitieve vermogen hebben om zich nieuwe kennis en vaardigheden eigen te maken. De student moet de financiële middelen bezitten of kunnen verkrijgen om de studie te volgen. En, zeker in het geval van volwassenenonderwijs, dient de student in een omgeving te verkeren die het studeren, op zijn minst, mogelijk maakt.

Gedurende mijn studie aan de Open Universiteit hebben diverse personen aangegeven respect te hebben voor het combineren van gezin, werk en studie. Gezien de discipline en het doorzettingsvermogen die je als deeltijdstudent moet opbrengen, is wellicht, waardering op zijn plaats. Echter; het was een weloverwogen keuze om door te studeren. En hoewel ik moet toegeven dat het combineren van gezin, werk en studie leidt tot een volle planning en dus tijdnoed, heb de combinatie nooit als een last ervaren. Te meer omdat, en ik moet hier in herhaling treden, gezin en werk (zo heeft de recente crisis aangetoond) eveneens voorrechten zijn.

Dankbaarheid is dan ook meer dan passend nu mijn studie op het punt van voltooiën staat. Ten aanzien van het vergaren van nieuwe kennis en vaardigheden gaat mijn dank uit naar mijn begeleider Jeroen de Jong. Zijn enthousiasme, praktische instelling, toegankelijkheid en kennis hebben mijn afstuderen tot een prettig traject gemaakt waarin altijd zicht was op een goede afloop. Ook wil ik mijn afstudeergenoten Peter Mollema, Robin Steigstra en Frank Rietbroek bedanken voor het gezamenlijk doorlopen van het afstudeertraject. Het met elkaar meekijken in de verschillende onderzoeken heb ik als zeer waardevol ervaren.

Mijn grote dank, het zal geen verbazing wekken, gaat uit naar mijn gezin: Linda, Marja en Brecht. Dankzij hen kon ik niet alleen de studie volbrengen, maar wist ik me gesteund tijdens het gehele traject. Zij verdienen, met grote stelligheid, het respect voor het combineren van gezin en werk met een studerende vriend en heit.

Beetsterzwaag, 8 december 2014.

Samenvatting

In dit onderzoek wordt de relatie tussen de door leidinggevendenden gepercipieerde HR-praktijken en de mate van gedane beloftes op basis van deze gepercipieerde HR-praktijken onderzocht. Tevens wordt onderzocht wat de invloed van de vier leiderschapsrollen: communicator, autoriseerder, betekenisgever en innovator op deze relatie is. Aanleiding voor dit onderzoek vormt het artikel van McDermott, Conway, Rousseau en Flood (2013). McDermott et al. stellen namelijk dat de nog onduidelijke relatie tussen HR-praktijken en organisatieprestatie verklaard kan worden door middel van het psychologisch contract (individuele verwachtingen van werkgever en werknemer gebaseerd op percepties dat een belofte gedaan is, (Rousseau en Tijoriwala, 1998: 679) en leiderschapsgedrag in de zin van de genoemde vier rollen.

Om bovenstaande relaties te kunnen onderzoeken werden 73 midden-managers uit verschillende organisaties bereid gevonden om deel te nemen aan een longitudinaal dagboekonderzoek. Gedurende vijf weken vulden deze midden-managers wekelijks een vragenlijst in over de waargenomen HR-praktijken en de mate van gedane beloftes. Tevens vulden werknemers van deze 73 respondenten éénmalig een vragenlijst in over de wijze waarop deze midden-managers leiding gaven. Aan de hand van deze vragenlijst werd bepaald in welke mate de respondenten die verschillende leidersrollen uitvoerden.

Uit de resultaten van het onderzoek, verkregen middels een Multilevel-analyse, blijkt dat er sprake is van een positieve significante relatie tussen gepercipieerde HR-praktijken en gedane beloften door de leidinggevende. Met andere woorden: hoe meer HR-praktijken een leidinggevende percipieert, hoe hoger de mate van gedane beloftes richting de werknemer.

Twee van de vier leiderschapsrollen bleken op een niet voldoende betrouwbare wijze gemeten te zijn. Vandaar dat alleen het effect van de leiderschapsrollen communicator en pionier (afgeleide van innovator) bepaald kon worden. Zowel de rol van communicator als die van pionier blijken geen significante invloed op de relatie tussen gepercipieerde HR-praktijken en de mate van gedane beloftes uit te oefenen.

Op basis van deze uitkomsten wordt de theorie van McDermott et al., dat leiderschapsrollen het verklarende element zijn tussen HR-praktijken en organisatieprestatie, verworpen. Wel toont het onderzoek aan dat het in grotere mate percipiëren van HR-praktijken leidt tot een hogere mate van gedane beloftes en daarmee ook tot een toename aan concrete inhoud van het psychologisch contract.

Toekomstig onderzoek zou nader de invloed van de leiderschapsrollen betekenisgever en autoriseerder moeten onderzoeken. Daartoe dienen nieuwe antwoordschalen ontwikkeld te worden. Tevens is het aan te bevelen om toekomstig onderzoek te richten op het proces van beloven. Door middel van de onderzoeksmethode observatie, aangevuld met interviews met zowel leidinggevenden als werknemers zou dit onderzoek inzicht moeten geven in percepties van beide partijen met betrekking tot beloven. Tenslotte zou er nader onderzoek gedaan moeten worden naar de relatie tussen HR-praktijken en organisatieprestatie.

Kernwoorden: HR-praktijken, psychologisch contract, beloftes, leiderschap, dagboekstudie en Multilevel-analyse.

Inhoud

Titelpagina	
Voorwoord	
Samenvatting	
Inhoud	5
1. Onderzoeksprobleem	7
1.1 Onderzoeksvraag.....	7
1.2 Onderzoeksrelevantie	9
1.2.1 Theoretische onderzoeksrelevantie	9
1.2.2 Praktische onderzoeksrelevantie	10
1.3 Onderzoeksdoel.....	10
1.4 Beantwoording probleemstelling.....	10
2. Theoretische achtergrond	11
2.1 HR-strategie en HR-praktijken.....	11
2.1.1. Conceptueel raamwerk organisatiestrategie, HR-praktijken en psychologische contracten.....	12
2.2 Psychologisch contract	13
2.2.1 Historie van het psychologisch contract	13
2.2.2 Beloftes en hedendaags psychologisch contract	14
2.3 Leiderschapsgedrag.....	16
2.4 De leiderschapsrollen in het psychologisch contract	17
3. Methodologie	20
3.1 Methoden in onderzoek naar managersgedrag.....	20
3.2 Procedure	21
3.3 Sample en respons	22
3.4 Meetinstrumenten en operationalisaties	24
3.4.1. Wekelijkse vragenlijst managers	24
3.4.2. Vragenlijst volgers	25
3.5 Statistische analyse	26
3.5.1 Betrouwbaarheid en validiteit.....	26
3.5.2 Correlatie en multilevel-analyse.....	27

Hoofdstuk 4 Onderzoeksresultaten	30
4.1 Validiteit en betrouwbaarheid	30
4.1.1 Afhankelijke en onafhankelijke variabele	30
4.1.2 Modererende variabele.....	30
4.2 Correlatie	33
4.3 Multilevel-analyse	345
4.4 Antwoord probleemstelling	378
Hoofdstuk 5 Conclusie, discussie en aanbevelingen	39
5.1 Conclusie	39
5.2 Discussie	39
5.2.1 Theoretische implicaties	39
5.2.2. Praktische implicaties.....	42
5.3 Aanbevelingen.....	42
5.3.1 Betrouwbaarheid en validiteit gehanteerde methoden	42
5.3.2 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek.....	45
Bronnen.....	46
Bijlage I Vragenlijst leidinggevende onderhavig onderzoek	53
Bijlage II: Vragenlijst werknemers onderhavig onderzoek.....	55
Bijlage III: Totaal vragenlijst leidinggevendenden.....	59
Bijlage IV: Totaal vragenlijst werknemers	68
Bijlage V: Mails naar respondenten over vragenlijsten.....	72
Bijlage VI Statistische resultaten	75
VI.1 Beschrijvende statistiek respondenten.....	75
VI.1.1 Beschrijvende statistiek leidinggevendenden.....	75
VI.1.2 Beschrijvende statistiek werknemers	80
VI.2 Beschrijvende statistiek onafhankelijke, afhankelijke modererende variabele	84
VI.3 Validiteit en betrouwbaarheid onafhankelijke en afhankelijke variabele	91
VI.4 Validiteit en betrouwbaarheid modererende variabelen	103
VI.5 Correlatietabel	115
VI.6 Multilevel-analyses	116
Bijlage VII Overzicht figuren	127
Bijlage VIII Overzicht tabellen	128

1. Onderzoeksprobleem

In dit hoofdstuk wordt het onderzoeksprobleem geformuleerd waar een antwoord op gevonden dient te worden. Daartoe wordt in 1.1 de onderzoeksvraag getoond. Tevens wordt de totstandkoming van deze vraag besproken. De theoretische en praktische relevantie van de onderzoeksvraag wordt in 1.2 weergegeven. In 1.3 komt het onderzoeksdoel aan bod. Tenslotte geeft 1.4 weer hoe een antwoord op de probleemstelling zal worden verkregen.

1.1 Onderzoeksvraag

Sinds 20 jaar richt het onderzoek binnen Strategisch Human Resource Management (SHRM) zich op de vraag hoe de prestaties van werknemer en organisatie verbeterd kunnen worden (Boselie, Dietz en Boon, 2005; Guest, 2011; Kluijtmans, 2008; Wright, McMahan, Snell en Gerhart, 2001; Wright en Nishii, 2007). Huselid toonde aan dat er een verband bestaat tussen SHRM-praktijken en een betere organisatieprestatie (1995, in McDermott, Conway, Rousseau en Flood, 2013; 1995 in Wright en Nishii, 2007). Maar wat dit verband precies inhoudt is tot op heden, ondanks diverse onderzoeken, onduidelijk (Boselie et al., 2005; Boxall en Purcell, 2008; McDermott et al., 2013). McDermott et al. hebben recent het psychologisch contract en leiderschapsgedrag benoemd als de verbindende en daarmee verklarende elementen in de relatie tussen SHRM-praktijken en organisatieprestatie (2013).

Met het *psychologisch contract* wordt bedoeld: “de individuele verwachtingen van wederzijdse verplichtingen tussen werknemer en werkgever. Deze verwachtingen zijn gebaseerd op de perceptie dat een bepaalde belofte is gedaan en dat aan de belofte tegemoet zal worden gekomen wanneer er een bepaalde handeling tegenover staat” (Rousseau en Tijoriwala, 1998: 679).

Organisaties benutten beloftes om commitment van hun medewerkers te creëren. Hiermee wordt het personeel gemotiveerd en wordt de inzet van het personeel gestuurd op de organisatiestrategie in het algemeen en HR-strategie in het bijzonder (McDermott et al., 2013; Rousseau, 1995). De daadwerkelijke HR-strategie van een organisatie komt het beste tot uiting in de uitgevoerde HR-praktijken. HR-praktijken geven aan welke HR-strategie momenteel geïmplementeerd is en hoe psychologische contracten gecreëerd worden om die strategie te ondersteunen (Rousseau, 1995; Rousseau en Wade Benzoni, 1994; Wright en Nishii, 2007). Leidinggevendenden zijn verantwoordelijk voor de uitvoering van de HR-praktijken en daarmee dat beloftes aansluiten op de HR-strategie (Brandl, Madsen en Madsen, 2009; McGovern, Gratton, Hope-Hailey, Stiles en Truss, 1997; Perry en Kulik, 2008; Purcell en Hutchinson, 2007). Ofwel: leidinggevendenden dienen zorg te dragen voor de alignment tussen de HR-strategie en het psychologisch contract (McDermott et al., 2013).

“*Alignment* is het behouden van consistentie tussen strategische doelen en metingen /controles wanneer plannen geïmplementeerd en aangepast worden in de doorstroom van het strategische naar de tactische en operationele fase van het planningsproces” (Melnik et al., 2005: 214).

McDermott et al., schrijven dat deze consistentie bereikt kan worden middels het uitvoeren van vier leiderschapsrollen (2013). *Leiderschapsrollen* zijn diverse en mogelijk tegenstrijdige gedragsconstructen, die een leidinggevende nodig heeft om een effectieve leider te zijn (naar Goffman, 1959 in Hiller, Day en Vance, 2006: 388; Denison, Hooijberg en Quinn, 1995: 252). Gedrag wordt hierbij gezien als een combinatie van cognitie en het uitvoeren van acties (Denison et al., 1995: 525). Essentieel is dat de leidinggevende niet één rol op zich neemt, maar varieert tussen de verschillende rollen. Dit variëren is een kenmerk van leiderschap (Bass, 2008). De vier verschillende rollen waarmee leidinggevend invloed uitoefenen op het psychologisch contract van de volgers (volger is een andere benaming voor werknemer/ondergeschikte) zijn: communicator, autoriseerder, betekenisgever en innovator (McDermott et al., 2013). De rol van communicateerder bepaalt de verwachtingen van de volger op basis van hetgeen dat de leidinggevende communiceert. De rol van autoriseerder gaat over het doen van beloftes door de leidinggevende die niet voortkomen uit organisatiebeleid. De betekenisgever is gericht op het overhalen van de volgers om een bepaalde visie over te nemen. Afsluitend richt de innovator zich op het veranderen van het bestaande HR-beleid en de bestaande HR-praktijken (McDermott et al., 2013). Tot heden is de invloed van de leiderschapsrollen op de gedane beloftes en daarmee de formatie van het psychologisch contract niet onderzocht.

In de diverse onderzoeken naar de uitvoering van HR-praktijken door eerstelijnsmanagers wordt voorbij gegaan aan de verschillen in perceptie van de managers over het belang van de HR-praktijken die door hen uitgevoerd dienen te worden (Brandl et al., 2009). *Perceptie* is “het proces van waaruit een mens door gebruik van de zintuigen informatie ontdekt en interpreteert” (Tchan, Raczkowski en Latalowa, 2000: 44). In deze thesis wordt de termen waarneming en perceptie als synoniem. Verder wordt in de bestaande literatuur voorbij gegaan aan de vraag of de HR-praktijken überhaupt door de managers gepercipieerd worden. Deze percepties geven een beeld van wat de managers als HR-praktijken zien en vormen daarmee de basis voor beloftes richting de werknemer in het psychologisch contract (Boxall en Purcell, 2008; McDermott et al., 2013; Nehles, Van Riemsdijk, Kok en Looise, 2006). Naar verwachting zullen, mede afhankelijk van de gepercipieerde HR-praktijken er meer of minder beloftes gedaan worden. Vandaar dat onderhavig onderzoek de relatie tussen gepercipieerde HR-praktijken en mate van gedane beloftes onder de loep neemt.

In de afgelopen twee decennia is het vele onderzoek naar het psychologisch contract en gepercipieerde beloften voornamelijk vanuit het perspectief van de werknemers verricht (Guest, 2004; Guest en Conway, 2002; Lee en Taylor, 2014; Reader, Knorr en Hilb, 2012; Tekleab en Taylor, 2003). Dit terwijl er twee partijen, op basis van reciprociteit, betrokken zijn bij het psychologisch contract (Guest en Conway, 2002; Tekleab en Taylor, 2003). Tevens was het onderzoek veelal gericht op het verbreken van het psychologisch contract en niet op de formatie van het psychologisch contract (Rousseau, 2001). Terwijl dergelijk onderzoek juist kan leiden tot inzichten over het formeren van effectieve psychologische contracten (Rousseau, 2001).

De niet eerder onderzochte invloed van de vier rollen op het psychologisch contract vormt de eerste aanleiding voor onderhavig onderzoek. De overige aanleidingen vormen het tekort aan onderzoek naar de formatie van het psychologisch contract en het onderbelichte perspectief van de leidinggevende. De combinatie van deze aanleidingen leidt tot onderstaande onderzoeksvraag.

Wat is de invloed van de waargenomen HR-praktijken door de leidinggevende op de mate van gedane beloftes richting de werknemer, en wat is de invloed van de vier leiderschapsrollen op deze relatie?

Figuur 1 toont het conceptueel model van de onderzoeksvraag.



Figuur 1: Conceptueel model: effecten van de vier leiderschapsrollen op de relatie tussen de waargenomen HR-praktijken en de mate van gedane beloftes.

1.2 Onderzoeksrelevantie

1.2.1 Theoretische onderzoeksrelevantie

McDermott et al. breidden het onderzoeksgebied naar de relatie tussen SHRM en organisatieprestatie uit door de interveniërende rol van leiderschap en psychologisch contract te onderzoeken (2013: 291). Door in onderhavig onderzoek de invloed van de vier leiderschapsrollen op de relatie tussen gepercipieerde HR-praktijken en de mate van gedane beloftes wordt nieuwe kennis vergaard in het gedefinieerd onderzoeksgebied. Dat onderhavig onderzoek zich hierbij richt op de formatie van het psychologisch contract en vanuit het perspectief van de manager werkt, is

afwijkend ten opzichte van de grote meerderheid van de onderzoeken naar het psychologisch contract (Guest, 2004; Guest en Conway, 2002, Lee en Taylor, 2014; Reader et al., 2012; Rousseau, 2001; Tekleab en Taylor, 2003).

1.2.2 Praktische onderzoeksrelevantie

Het belangrijkste middel voor managers om organisaties succesvol te laten zijn is het psychologisch contract (Rousseau, 1995 in McDermott et al., 2013). Daarmee is het belang van het psychologisch contract voor organisaties groot. Door te onderzoeken wat de relatie is tussen waargenomen HR-praktijken en de mate van gedane beloftes, kan een organisatie achterhalen of de vastgelegde HR-praktijken leiden tot acties van de leidinggevende richting de werknemer. Door te onderzoeken wat de invloed van de vier leiderschapsrollen op de relatie tussen de waargenomen HR-praktijken en de mate van gedane beloftes is, ontstaat een beeld van wat voor soort leidinggevende de meeste/minste HR-praktijken waarneemt en welke soort leidinggevende de hoogste/laagste aantal beloftes af geeft. Een organisatie kan hierop de keuzes van aan te stellen managers of het coachen van reeds actieve managers aanpassen om op die wijze bij de HR-strategie passende psychologische contracten met werknemers af te sluiten. Als gevolg daarvan zal de organisatie, ceteris paribus, betere prestaties behalen.

1.3 Onderzoeksdoel

Het doel van dit onderzoek is het bepalen van de relatie tussen waargenomen HR-praktijken en de mate van gedane beloftes van de leidinggevende richting de werknemer. Daarnaast heeft dit onderzoek tot doel om te bepalen wat de invloed van de vier verschillende leiderschapsrollen op deze relatie is. Dit alles vindt plaats vanuit het perspectief van de leidinggevende.

1.4 Beantwoording probleemstelling

Om een antwoord op de probleemstelling te kunnen formuleren, zal in Hoofdstuk 2 aandacht worden besteed aan de bestaande literatuur op het gebied van: HR-strategie en HR-praktijken, het psychologisch contract, leiderschapsgedrag en leiderschapsrollen in het psychologisch contract. Aan de hand van deze kennis zullen hypothesen opgesteld worden. Hoofdstuk 3 beschrijft de wijze waarop de hypothese aan de werkelijkheid worden getoetst, ofwel; behandelt de opzet en uitvoering van het daadwerkelijke onderzoek. Vervolgens worden in hoofdstuk 4 de uitkomsten van het onderzoek geanalyseerd om op basis daarvan de hypothese te bevestigen of te verwerpen. Op basis hiervan wordt een antwoord op de probleemstelling geformuleerd. Afsluitend behandelt hoofdstuk 5 de bijdrage van het onderzoek aan de bestaande literatuur, de beperkingen van het onderzoek en worden er aanbevelingen gedaan voor toekomstige studies.

2. Theoretische achtergrond

In Hoofdstuk 2 zal de bestaande literatuur van het onderzoeksgebied in kaart worden gebracht. Op basis hiervan worden hypothesen opgesteld. In 2.1 zal ingegaan worden op de bestaande kennis ten aanzien van HR-strategie en HR-praktijken. Dit mondt uit in een conceptueel raamwerk van deze elementen en het psychologisch contract. In 2.2 wordt daarom aandacht besteed aan het psychologisch contract. Eerst wordt ingegaan op de historie van het psychologisch contract om daarna het hedendaagse psychologisch contract en de bijzondere rol van beloften daarin onder de loep te nemen. Vervolgens wordt in 2.3 leiderschapsgedrag behandeld. Afsluitend wordt in 2.4 besproken welke leiderschapsrollen volgens McDermott et al. (2013), invloed uitoefenen op het psychologisch contract.

2.1 HR-strategie en HR-praktijken

Een *HR-strategie* is een cluster van HR-praktijken, waarbij de HR-praktijken gericht zijn op het organiseren van werk en het management van de tewerkstelling van een afdeling of team van werknemers (naar Boxall en Purcell, 2008: 59-60). De toepassing van de HR-praktijken wordt aangepast naar het strategisch belang van een werknemersgroep. Een bedrijf heeft dus niet gelijke HR-praktijken voor alle werknemers, maar kent meerdere vormen van HR-praktijken (ook wel HR-configuratie genoemd) (Lepak en Snell, 1999; Lepak en Snell, 2002). Er is ook een stroming binnen HR die niet spreekt van HR-praktijken, maar van HR-systemen. In deze stroming bestaat de HR-strategie van organisatie uit HR-praktijken waarin een duidelijk of waarneembaar verband tussen deze praktijken is. Door dit verband versterken de betreffende praktijken elkaar (Boselie et al., 2005). In onderhavig onderzoek wordt niet gekeken naar het eventuele verband tussen verschillende HR-praktijken. Vandaar dat in dit onderzoek de term HR-praktijken wordt gebruikt.

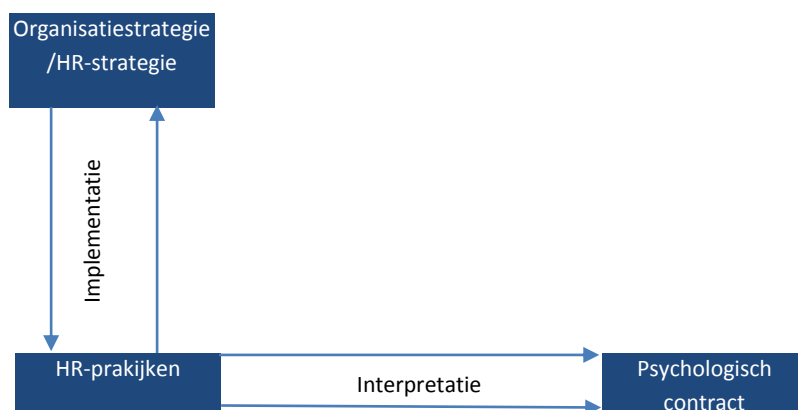
De daadwerkelijke HR-strategie van een organisatie komt het beste tot uiting in de uitgevoerde HR-praktijken. In ieder geval bieden de HR-praktijken een meer accuraat beeld van de HR-strategie, dan wat topmanagement beweert dat de HR-strategie is. HR-praktijken geven aan welke HR-strategie momenteel geïmplementeerd is en hoe [psychologische, HB] contracten gecreëerd worden om die strategie te ondersteunen (Rousseau 1995; Rousseau en Wade-Benzoni, 1994; Wright en Nishii, 2007).

In de meta-analyse van Boselie et al. naar de relatie tussen HRM en performance zijn, op basis van 104 wetenschappelijke artikelen, de voorkomende HR-praktijken in kaart gebracht (2005). Dit leidt tot een overzicht van 26 verschillende HR-praktijken. Er is echter weinig tot geen consensus in de lijst

van HR-praktijken die in de diverse onderzoeken benut worden (Boselie et al., 2005). Op basis van het onderzoek van Boselie et al. is wel duidelijk welke HR-praktijken het vaakst voorkomen in wetenschappelijke onderzoeken: training en ontwikkeling, prestatie- en incidentele beloning, performancemanagement en werving en selectie (Boselie et al., 2005; Kluijtmans, 2008).

2.1.1. Conceptueel raamwerk organisatiestrategie, HR-praktijken en psychologische contracten

Rousseau (1995: 181) heeft de verbanden tussen organisatiestrategie, HR-praktijken en psychologische contracten beschreven (zie Figuur 2.).



Figuur 2: Conceptueel raamwerk organisatiestrategie, HR-praktijken en psychologische contracten (naar Rousseau, 1995: 181).

Figuur 2 toont dat de HR-praktijken benut worden om de organisatiestrategie te implementeren. Omdat de HR-strategie in lijn dient te liggen van de organisatiestrategie (alignment), kan de HR-strategie als uitgangspunt worden genomen (Miles en Snow, 1984). Het implementeren van de HR-strategie is echter niet de enige functie van HR-praktijken. Ook beïnvloeden ze de keuze van de strategie zelf. De HR-praktijken zorgen namelijk voor het vrijkomen van kennis, vaardigheden en attitude van de werknemers. Deze kennis, vaardigheden en attitude maken dat een bepaalde strategie al dan niet haalbaar is. Het heeft immers weinig zin een strategie te kiezen, waarvan bij voorbaat duidelijk dat is dat het personeel niet over de benodigde competenties beschikt om de strategie uit te voeren. De HR-praktijken hebben dan ook een beperkende óf verruimende uitwerking op de keuzes die ten aanzien van de strategie gemaakt kunnen worden (Rousseau, 1995; Rousseau en Wade-Benzoni, 1994).

De HR-praktijken beïnvloeden het dagelijks gedrag van de organisatieleden en scheppen de verwachtingen die de organisatie en de werknemers over en weer van elkaar hebben (Rousseau, 1995). Daarmee vormen ze de basis voor de beloftes die volgens de perceptie van de organisatie en

werknemer over en weer gedaan worden. Ofwel: de interpretatie van HR-praktijken door zowel managers als werknemers zijn de voedingsbodem voor de inhoud van het psychologisch contract (Rousseau, 1995; Rousseau en Tijoriwala, 1998; Rousseau en Wade-Benzoni, 1994).

2.2 Psychologisch contract

2.2.1 Historie van het psychologisch contract

Argyris (in artikel verschenen in 1960) gebruikte als eerste de term het psychologisch contract (Kotter, 1973; Roehling, 1997). Met het psychologisch contract doelde Argyris op een impliciet wederzijds begrip tussen een groep werknemers en de direct-leidinggevende. Dit begrip ontstaat als gevolg van de specifieke manier van leidinggeven door de direct-leidinggevende (Roehling, 1997). In 1962 publiceerden Levinson, Price, Munden, Solley en Men een onderzoek waarbij het psychologisch contract gedefinieerd werd als een verzameling van wederzijdse verwachtingen waarvan de partijen, betrokken in de relatie, zich niet volledig bewust zijn, maar welke de relatie tot elkaar wel bepalen. Levinson et al. stelden verwachtingen en het impliciete en onuitgesproken karakter van deze verwachtingen, centraal in het psychologisch contract (Roehling, 1997). Het contrast tussen de definitie van Argyris en Levinson et al. is dat Argyris aangeeft dat het psychologisch contract een relatie tussen een groep werknemers en een direct-leidinggevende betreft, waar Levinson et al. aangegeven dat het psychologisch contract over de relatie tussen een individuele werknemer en direct-leidinggevende gaat (Roehling, 1997).

Schein (in artikel verschenen in 1965) verwerkte zowel het onderzoek van Argyris als die van Levinson et al. in het boek *Organizational Psychology*. Dit boek zou uitgroeien tot het standaardwerk betreffende het psychologisch contract en dat blijven tot in de jaren '80 van de vorige eeuw. Als eerste onderzoeker benadrukte Schein dat het psychologisch contract een belangrijk instrument vormt om het gedrag in organisaties te managen en te begrijpen. Evenals Levinson et al. werd in *Organizational Psychology* de wederzijdse verwachtingen van werknemer en organisatie, en het dynamische karakter van het psychologisch contract als kenmerkend beschouwd (Roehling, 1997). Weick (1979) zou later voortborduren op het werk van Schein en daarbij verklaren dat onder andere werknemerstevredenheid, productiviteit en voornemens om de organisatie te verlaten bepaald worden door het psychologisch contract (Roehling, 1997).

Tussen het verschijnen van de publicaties van Schein en Weick publiceerde Kotter een artikel over het psychologisch contract (verschenen in 1973). Dit artikel ging in op de wederzijdse verwachtingen van werknemer en werkgever. Specifiek werd onderzocht in hoeverre deze verwachtingen met elkaar overeen stemden (Roehling, 1997). De hierbij gehanteerde definitie van het psychologisch

contract luidt dan ook: “een impliciet contract tussen een individu en organisatie welke duidelijk maakt wat elke partij verwacht te geven aan en te ontvangen van de andere partij” (Kotter, 1973: 92). Het onderzoek was gericht op de periode rond indiensttreding van de nieuwe werknemer, een periode waarin over en weer veel verwachtingen ontstaan (Kotter, 1973). Het niet goed afstemmen van deze verwachtingen, ofwel “mismatch”, leidt tot “lagere productie, verminderde creativiteit, ontevredenheid en uitstroom” (Kotter, 1973: 98). Waar er sprake is van een “match” van de wederzijdse verwachtingen heeft dit “verhoogde werknemerstevredenheid, productiviteit en verminderde uitstroom” tot gevolg (Kotter, 1973: 92).

In 1989 verscheen een artikel van Rousseau welke de overgang van de vroege onderzoeken naar de hedendaagse ontwikkelingen binnen het psychologisch contract vormt. Dit artikel zou dan ook uitgroeien tot het standaardwerk voor de jaren daarna en daarmee de plek van Schein overnemen (Roehling, 1997). Volgens Rousseau ontstaat het psychologisch contract vanuit de overtuiging dat de ene partij dat de andere partij een belofte gedaan heeft (Rousseau, 1989). Dit leidt tot de volgende definitie van het psychologisch contract, die in onderhavig onderzoek gehanteerd wordt:

“Het *psychologisch contract* betreft de individuele verwachtingen van wederzijdse verplichtingen tussen werknemer en werkgever. Deze verwachtingen zijn gebaseerd op de perceptie dat een bepaalde belofte is gedaan en dat aan de belofte tegemoet zal worden gekomen wanneer een bepaalde handeling tegenover staat.” (Rousseau en Tijoriwala, 1998: 679).

2.2.2 Beloftes en hedendaags psychologisch contract

“*Beloftes* zijn een gesproken of geschreven verzekering van de ene partij tot de andere, een verplichting die iemand zichzelf stelt of omstandigheden die verwachtingen creëren ten opzichte van een andere partij “ (Rousseau, 2001: 525). Het doen van een belofte schept een verplichting, waar het ontvangen van een belofte inzicht geeft in wat iemand zijn haar bedoeling is en waardoor vertrouwen ontstaat in de andere partij. Dit is dan ook de reden dat in vroege stadia van een arbeidsrelatie meer beloftes worden gedaan dan in de latere stadia van een arbeidsrelatie, wanneer de beide partijen elkaar al goed kennen en over veel informatie van elkaar beschikken (Rousseau, 2001; Wanous, 1982 in Rousseau, 2001). Omdat beloftes informatie geven over wat de andere partij van plan is, zijn beloftes van fundamenteel belang voor intermenselijke relaties en dus ook voor het dagelijkse Human Resource Management (Rousseau, 2001). Sterker nog: beloftes zorgen voor het ontstaan van relaties die anders niet tot stand waren gekomen (Rousseau, 2001).

Kenmerkend voor het psychologisch contract is het individuele geloof dat er een gemeenschappelijk begrip bestaat tussen beide partijen over het psychologisch contract (Rousseau, 2001). Uit onderzoek is gebleken dat individuen denken dat een meerderheid denkt zoals zij zelf doen (Rousseau, 2001, Turk en Salovey in Rousseau, 2001). Dit veronderstelt een gemeenschappelijke begrip en consistentie in de overtuiging dat een belofte is gedaan. Het nakomen van deze belofte bepaalt de uitkomst van het psychologisch contract (Rousseau, 1989; Rousseau, 2001). Het psychologisch contract heeft dan ook de kracht, vanuit het scheppen van verwachtingen en het daaraan tegemoet komen, om een toekomst te creëren. Het voornaamste middel voor managers om bedrijven succesvol te laten zijn is dan ook het psychologisch contract (Rousseau, 1995 in McDermott et al., 2013).

De praktijk is echter weerbarstiger. De beloftes waar het psychologisch contract op gebaseerd is, hebben geen objectieve betekenis. Beloftes worden dan ook niet uitgedrukt in op zichzelf staande woorden of acties. Het is veeleer het samenspel tussen context en de woorden die in deze context gezegd worden en de acties die in deze context plaatsvinden waaruit blijkt dat een afspraak gemaakt is. Beloftes zijn percepties van wat gezegd is en wat bedoeld werd. Het gaat bij beloftes en het psychologisch contract er dan ook niet om wat de intenties van de makers zijn, maar wat het individu denkt, dan wel gelooft, van wat er over en weer afgesproken is. (Rousseau, 1995; Rousseau, 2001). Dit betekent dat, hoewel beide partijen menen dat er beloftes gedaan zijn en dat er overeenstemming is over contractvoorwaarden, beide partijen niet daadwerkelijk hetzelfde verstaan onder deze beloftes en contractvoorwaarden (Robinson en Rousseau, 1994; Rousseau en Wade-Benzoni, 1994). Hierin ligt een voedingsbodem voor misverstanden. Bijkomend probleem is dat bij het maken van beloftes het onmogelijk is om alle (toekomstige) omstandigheden en invloeden, waar het nakomen van de belofte van afhankelijk is, vooraf te bepalen. Dit maakt de belofte incompleet. Ook hierin schuilt een kiem voor misverstanden (Rousseau, 2001). Het schenden van het psychologisch contract is dan ook een veelvuldig verschijnsel (Guest en Conway, 2002; Robinson en Rousseau, 1994; Rousseau, 1995). Mogelijke gevolgen van contractschending zijn: wantrouwen, verminderd commitment, verminderde arbeidstevredenheid tot opzegging van arbeidsovereenkomst (Zhao, Wayne en Glibkowski, 2007). Dit kan ervoor zorgen dat de werknemer en de organisatie juist minder productief worden.

De afgelopen twintig jaar is het onderzoek naar het psychologisch contract enorm toegenomen (Guest en Conway, 2002; Lee en Taylor, 2014; Zhao et al., 2007). Het psychologisch contract wordt dan ook meer en meer als middel gezien om de arbeidsrelatie te begrijpen (Shore, 2004 in Zhao et al., 2007; Tekleab en Taylor, 2004). Zoals aangegeven is het gros van deze onderzoeken vanuit het

perspectief van de werknemers verricht, dit terwijl er, in deze, sprake is van een wederkerig relatie tussen werknemer en werkgever (Guest, 2004; Guest en Conway, 2002; Lee en Taylor, 2014; Reader et al., 2012). Om de negatieve gevolgen van een contractschending na te gaan is het zinvol om te bekijken welke mate van beloven de leidinggevende toepast op basis van de gepercipieerde HR-praktijken. Deze beloftes vormen de basis voor een succesvol of geschonden psychologisch contract.

In onderhavig onderzoek wordt nagegaan wat voor soort relatie heerst tussen de gepercipieerde HR-praktijken en de mate van de gedane beloften. Zoals gezegd geven de percepties een beeld van wat de managers als HR-praktijken zien en daarmee of deze HR-praktijk in beloftes naar de werknemer vertaald dienen te worden (Boxall en Purcell, 2008; McDermott et al., 2013; Nehles et al., 2006). Om beloftes te kunnen geven, moet de HR-praktijk eerst worden gepercipieerd. Hoewel het waarnemen van een HR-praktijken niet vanzelfsprekend leidt tot een belofte, is het wel een voorwaarde. (McDermott et al., 2013). De verwachting is dan ook dat het meer waarnemen van HR-praktijken gepaard gaat met een hogere mate van gedane beloftes. Deze verwachting wordt ondersteund door het onderzoek van Guest en Conway, waaruit blijkt dat de mate van expliciete inhoud van het contract mede afhankelijk is van het aantal toegepaste HR-praktijken (2002). De eerste hypothese luidt dan ook:

Hypothese 1: Naarmate de manager meer HR-praktijken percipieert, neemt de mate van gedane beloftes toe.

2.3 Leiderschapsgedrag

“Leiderschap in organisaties betreft het beïnvloeden en faciliteren van individuele en collectieve inzet om gezamenlijke doelstellingen te bereiken.” (Yukl, 2012: 66). “Leiderschapsstijl is de manier waarop specifieke gedragingen geuit worden door leidinggevend.” (House en Aditya, 1997: 451).

Zoals in de probleemstelling aangegeven wordt in dit onderzoek ervan uitgegaan dat een eerstelijns-manager een midden-manager is. Deze aanname wordt gerechtvaardigd uit de conclusie dat er geen eenduidige definitie van de midden-manager is (Ouakouak, Ouedraogo en Mbengue, 2014).

Daarnaast wordt in andere onderzoeken definities van midden-manager zo bepaald, dat deze optimaal aansluiten op de doeleinden van het onderzoek (Huy, 2001).

Leiders en in het bijzonder eerstelijnsmanagers spelen een belangrijke rol bij het tot uitvoer brengen van HR-beleid. Eerstelijnsmanagers worden gezien als een vertegenwoordiger van de organisatie en zijn verantwoordelijk voor de uitvoering van de meeste HR-praktijken (Bowen en Oostroff: 2004; Purcell en Hutchinson, 2007). Vandaar dat de houding, gedrag en kwaliteit van leidinggevend ten

aanzien van de HR-praktijken veelal het verschil bepalen tussen het opgestelde HR-beleid en de uitvoering van dat beleid. (Boxall en Purcell, 2008; Purcell en Hutchinson, 2007; Truss, 2001). Uit divers onderzoek blijkt dat managers wegens redenen als gebrek aan interesse, gebrek aan training, werkdruk, conflicterende prioriteiten, onvoldoende steun vanuit HR-afdeling en gebrek aan duidelijke procedures te weinig tijd besteden aan de daadwerkelijke uitvoering aan de HR-praktijken (Nehles et al., 2006; Purcell en Hutchinson, 2007). Boxall en Purcell stellen dan ook dat: “Loyale midden-managers waarschijnlijk alles [zijn, HB] wat tussen levensvatbaarheid en ondergang van een organisatie staat” (2008: 219).

Veelal zijn de effecten van leiderschap indirect. Desondanks spelen leidinggevendenden een belangrijke rol in organisaties. “Wat de leiders namelijk daadwerkelijk managen in organisaties zijn de interpretaties of begrip van de werknemers van wat zich afspeelt in de organisaties. “Leidinggevendenden managen betekenisgeving en hebben van daaruit een grote invloed op de prestaties van de organisatie” (Bass: 2008: 13.) Met dit citaat van Bass wordt de link tussen leiderschap en het psychologisch contract duidelijk. Hollander stelt dan ook dat er sprake is van een psychologisch contract tussen leidinggevende en werknemer, in plaats van een psychologisch contract tussen organisatie en leidinggevende. (Hollander, 1987: in Bass, 2008).

2.4 De leiderschapsrollen in het psychologisch contract

Zoals aangegeven kunnen lijnmanagers vier verschillende rollen uitvoeren waarmee ze invloed uitoefenen op het psychologisch contract van de volgers: communicator, autoriseerder, betekenisgever en innovator (McDermott et al., 2013).

Communicatie speelt een onmisbare rol in het managen van het psychologisch contract (Guest en Conway, 2002). Als vertegenwoordiger van de organisatie bepaalt datgene wat de manager communiceert de verwachtingen die de volger heeft (McDermott et al., 2013). De interactie tussen manager en volger is dan ook een belangrijk element in de arbeidsverhoudingen (Rousseau, 1995). Uit onderzoek van Guest en Conway blijkt dat een meer effectieve communicatie leidt tot meer expliciete psychologische contracten (2002). Rousseau geeft aan dat het competent zijn in interpersoonlijke communicatie een wezenlijk element is om effectieve beloftes te maken (2001). Dus: effectieve communicatie leidt tot contracten waarbij er in mindere mate sprake kan zijn van verschillende interpretaties. Vandaar dat uitgegaan wordt van onderstaande hypothese:

Hypothese 2: De relatie tussen de waargenomen HR-praktijken en de gedane beloften is sterker als een leidinggevende in hoge mate de communicator-rol uitvoert, ten opzichte van een leidinggevende die in lage mate de communicator-rol uitvoert.

Onder interactie wordt ook verstaan het afgeven van beloftes. Hiermee wordt de rol van *authoriseerder* aangeduid (Rousseau, 1995). Deze rol betekent dat de leidinggevende eigen beloftes met de werknemer maakt, die de werknemer niet alleen ziet als een belofte van de leidinggevende, maar ook als die van de organisatie (McDermott et al., 2013: 297). Rousseau geeft aan dat om waarde te hechten aan een belofte van een leidinggevende, deze leidinggevende autoriteit moet hebben. Direct-leidinggevers hebben autoriteit voor een werknemer wanneer zij invloedrijk zijn in een organisatie, nog een lange tijd de direct-leidinggevende van de werknemer zijn (dat is een voorwaarde om de gedane belofte na te komen) en de status die de leidinggevende in de organisatie heeft (Rousseau, 1995). Omdat een authorisator beloftes maakt die niet voortkomen uit organisatiebeleid is de verwachting dat een leidinggevende in deze rol zich niet door HR-praktijken zal laten leiden in het maken van beloftes.

Hypothese 3: De relatie tussen de waargenomen HR-praktijken en de gedane beloften is zwakker als een leidinggevende in hoge mate de authoriseerder-rol uitvoert, ten opzichte van een leidinggevende die in lage mate de authoriseerder-rol uitvoert.

De derde rol is die van betekenisgever. McDermott benut de definitie van Maitlis om aan te geven wat de rol van *betekenisgever* in het psychologisch contract inhoudt: “Het geven van richting aan de wijze waarop werknemers het organisatorische beleid en praktijken zien, inclusief wanneer en ten opzichte van wie deze toegepast kunnen worden” (Maitlis, 2005 in McDermott et al., 2013: 297). Met andere woorden, de leidinggevende wil als betekenisgever dat volgers een zienswijze overnemen. Daartoe dienen deze volgers overgehaald te worden. Hiervoor zijn vier strategieën: “Het uit dragen van een boodschap op een wijze die logische en redelijk lijkt, door het inzetten van beloning en negatieve gevolgen, een beroep doen op de waarden en normen van de ondergeschikten in de boodschap en door het tonen van het gezond verstand van de leidinggevende in termen van goede bedoelingen, goede waarden en welwillendheid.” (Bartunek, Krim, Necochea en Humphries, 1999: 41-42). De betekenisgever wil dat een werknemer zich committeert aan een visie. Omdat beloftes een manier zijn om commitment te bewerkstelligen (Rousseau, 1995), wordt uitgegaan van onderstaande hypothese.

Hypothese 4: De relatie tussen de waargenomen HR-praktijken de gedane beloften is sterker als een leidinggevende in hoge mate de betekenisgever-rol uitvoert, ten opzichte van een leidinggevende die in lage mate de betekenisgever-rol uitvoert.

De afsluitende en vierde rol, *innovator*, betreft “ Het introduceren van nieuwe termen en innovaties ten aanzien van bestaande HR-beleid en praktijken.” (McDermott et al., 2013: 297). In een artikel gewijd aan de midden-manager als innovator benoemt Kanter de vijf elementen die een midden-manager een succesvolle innovator maakt. Deze elementen zijn: “Veeleer het hanteren van een stijl van overreden in plaats van opdragen, het bouwen aan een team waarin onder andere frequente bijeenkomsten plaatsvinden en waarin informatie gedeeld wordt, het op zoek gaan naar input van anderen (gebruikers, ondergeschikten), het erkennen van het (potentiële) belang van een ander in een project én het bereidwillig delen van beloning en erkenning” (Kanter, 2004: 158). Omdat een innovator vraagt om de input van ondergeschikten en een overredingsstijl heeft is de verwachting dat deze eigenschappen leiden tot meer duidelijkheid en daarmee een grotere mate van beloven, dan iemand die niet om input vraagt.

Hypothese 5: De relatie tussen de waargenomen HR-praktijken en de gedane beloften is sterker als een leidinggevende in hoge mate de innovator-rol uitvoert, ten opzichte van een leidinggevende die in lage mate de innovator-rol uitvoert.

3. Methodologie

Hoofdstuk 3 beschrijft de wijze waarop het onderzoek is uitgevoerd. In 3.1 wordt daartoe ingegaan op de verschillende methoden die toegepast worden in onderzoek naar managersgedrag. Vervolgens besteedt 3.2 aandacht aan de onderzoeksmethode die in onderhavig onderzoek toegepast is. De sample en de respons vormen het onderwerp voor 3.3. In 3.4 worden de benutte meetinstrumenten en operationalisaties besproken. Afsluitend komt in 3.5 de gehanteerde statistische analyse van de verkregen data aan bod.

3.1 Methoden in onderzoek naar managersgedrag

Het onderzoek naar gedrag van managers kan met behulp van diverse methoden plaatsvinden.

Hierbij kan een onderscheid worden gemaakt naar directe methoden als observeren en dagboekstudie en indirecte methoden als literatuurstudie, vragenlijst en interviews. De directe methoden geven een hogere mate van betrouwbaarheid en validiteit dan indirecte methoden, maar zijn tijdrovend ten opzichte van de vragenlijst en de interviews (Oshagbemi, 1995). De relevantie van een wetenschappelijke studie kan betwist worden omdat, louter literatuurstudie geen nieuwe kennis oplevert. Aangezien betrouwbaarheid en validiteit de kwaliteit van een onderzoek bepalen, is de voorkeur voor dagboekstudies en observatie evident (Baarda en De Goede, 2006; 't Hart, Van Dijk, De Goede, Jansen en Teunissen, 2004).

In onderzoek naar het psychologisch contract werd de dagboekmethode toegepast door Robinson (1999) en Conway en Briner (2002). Conway en Briner geven drie argumenten voor de keuze om te werken met de dagboekmethode. Ten eerste maakt de dagboekmethode, in tegenstelling tot vragenlijsten die eenmalig worden afgenomen, het mogelijk om gebeurtenissen, kort nadat deze plaatsvinden, te bevragen (Conway en Briner, 2002). Een argument dat onderstreept wordt door Bolger, Davis en Rafaeli (2003). Reis voegt hier aan toe dat het bevragen van de gebeurtenis plaats kan vinden in de context waarin de gebeurtenis zich afgespeeld heeft (1994, in Bolger et al., 2003). Ten tweede maakt de dagboekmethode het mogelijk om de processen/veranderingen die binnen een persoon plaatsvinden te onderzoeken. Ten derde en afsluitend: een psychologisch contract betreft een wederkerig proces tussen leidinggevende en manager. Om een dergelijk proces te kunnen onderzoeken moet een longitudinaal onderzoek plaatsvinden. Een *longitudinaal onderzoek* is “een onderzoek waarbij op meerdere tijdstippen data worden verzameld” (Baarda en De Goede, 2006: 354; Field, 2013: 13). Deze onderzoeksvorm is toepasbaar middels de dagboekmethode (Conway en Briner, 2002).

Het gehele onderzoeksgebied van managersgedrag in ogenschouw nemend is de methode van observatie, de methode waar de nadruk op gelegen heeft (Noordegraaf en Stewart, 2000). Anno 2014 blijft de roep voor het toepassen van deze methode in stand (Noordegraaf, 2014). Voorzover bekend is de observatiemethode echter niet toegepast bij onderzoeken naar het psychologisch contract.

3.2 Procedure

In onderhavig onderzoek werd een dagboekstudie gehanteerd. Reden daartoe waren de voordelen van de directe methoden in het algemeen en de dagboekstudie in het bijzonder die in paragraaf 3.1 weergegeven zijn. Er werd niet gekozen voor observeren vanwege de hiervoor benodigde tijdsinvestering en het hiermee gepaard gaande lage aantal respondenten (Oshagbemi, 1995). In deze studie werden dagboeken benut om inzicht te krijgen in de HR-praktijken die door managers in een week gepercipieerd waren en beloftes die de managers aan hun werknemers hadden gedaan. Volgens Zaheer, Albert en Zaheer dienen variabelen in die tijdschaal onderzocht te worden die past bij tijd die de variabelen doorgaans nodig hebben om te veranderen (1999). Het was de verwachting de gepercipieerde HR-praktijken niet binnen een dag vertaald worden naar een bepaalde mate van beloven. Alleen al het feit dat veel werknemers parttime werken, maakte dit een minder bruikbare tijdseenheid. Anderzijds leek een maand een te lange tijdsperiode omdat de manager waarschijnlijk in veel gevallen niet zou weten welke HR-praktijk een maand geleden gepercipieerd was en hoe deze in een belofte vertaald moest worden. Vandaar dat ervoor gekozen werd om de periode van een week te hanteren als tijdsschaal. Een periode die lang genoeg is om daadwerkelijk een bepaalde mate van beloven te hanteren en anderzijds kort genoeg is om de gepercipieerde HR-praktijk te herinneren.

In onderhavig onderzoek vulden managers gedurende vijf weken een vragenlijst in. Op deze wijze kon een longitudinaal onderzoek uitgevoerd kan worden, wat het mogelijk maakte om de relaties tussen de variabelen over een uitgestrektere periode te bekijken. Aangezien het soms enige tijd duurt voordat doorgevoerde acties, consequenties hebben werd op deze manier geprobeerd ook “uitgestelde” consequenties mee kunnen nemen in het onderzoek.

De dagboeken werden wekelijks afgenomen in de periode 12 mei 2014 tot en met 13 juni 2014. Een periode net voor de zomervakantie, waardoor een hoge respons werd verwacht. Elke donderdag werd aan de managers een mail gestuurd met de vraag of ze de vragenlijst voor die week in wilden vullen. De vrijdag daarop werd een herinnering gestuurd aan de managers die de vragenlijst nog niet

ingevuld hadden. Via het programma lime-survey werden de mails verstuurd en de ontvangen vragenlijsten verwerkt.

Om de stijl van leidinggeven in kaart te brengen werden de managers gevraagd om maximaal twee werknemers te benaderen die eenmalig een vragenlijst in zouden vullen. De managers stuurden de betreffende werknemers een link via welke de vragenlijst ingevuld kon worden. De keuze om niet de leidinggevendenden zelf deze vragenlijst in te laten vullen kende twee oorzaken. De eerste was dat leidinggevendenden in vragenlijsten over zichzelf veelal sociaal wenselijke antwoorden konden geven, waardoor de leidinggevende beter uit de verf zou komen dan in werkelijkheid het geval was. Ten tweede werd op deze wijze informatie vanuit een tweede bron verkregen, wat de kans van common method variance verkleinen zou. *Common method variance* betekent dat “wanneer de metingen van meerdere variabelen afkomstig zijn van één bron, deze metingen sterk onder invloed staan van eventuele onjuistheden, vergissingen of onvolmaaktheden van deze bron” (Donaldson en Grant-Vallone: 2002: 247, 256; Podsakoff en Organ, 1986: 533, 535).

3.3 Sample en respons

Door samen te werken met drie andere onderzoekers, die gelijktijdig een onderzoek verrichtten in het onderzoeksgebied van psychologische contracten vanuit het perspectief van de midden-manager, kon een gezamenlijke vragenlijst worden opgesteld. Reden voor deze werkwijze was dat elk van de onderzoekers eigen respondenten inbracht, waardoor het mogelijk was om een aanzienlijk groter aantal respondenten te verkrijgen, dan in geval van een individuele vragenlijst. De respondenten werden verkregen door middel van convenience sampling. *Convenience sampling* betekent dat “respondenten worden benut die het best beschikbaar zijn voor de onderzoeker” (Abrams, 2010: 542; Marshall, 1996: 523). Respondenten waren afkomstig uit de organisaties waarin de onderzoekers werkzaam zijn, dan wel organisaties waarin de onderzoekers al contacten mee hadden vanuit zakelijk of privé oogpunt. Reden voor deze wervingswijze van managers was dat op deze manier een hoger aantal respondenten verkregen zou worden dan wanneer “onbekende” respondenten uit voor de onderzoekers onbekende organisaties benaderd zouden worden (Abrams, 2010). Over het algemeen is het nadeel van convenience sampling dat het kan leiden tot kwalitatief slechte data en een lage wetenschappelijke geloofwaardigheid (Marshall: 1996). Echter omdat het gros van de respondenten en de onderzoeker van onderhavig onderzoek niet met elkaar bekend waren, zijn deze nadelen verminderd van toepassing. Uiteindelijk toonden 73 respondenten zich bereid om medewerking te verlenen aan het onderzoek. Deze midden-managers waren afkomstige uit vijf verschillende branches: verzekeringen, horeca, overheid, energie en personeelsbemiddeling.

Nadat de vijf weken waarin het onderzoek afgenomen werd, afgelopen waren, werd geanalyseerd welke gegevens van leidinggevendenden ontbraken ten aanzien van leiderschapsrollen. De leidinggevendenden werden hierop in week 26 en 27 door de onderzoekers benaderd om de ontbrekende gegevens alsnog te verkrijgen. Uiteindelijk waren er 249 ingevulde vragenlijsten van de leidinggevendenden verkregen (respons 68,2%). Zestien respondenten hadden één week geparticipeerd waardoor 233 bruikbare vragenlijsten (63,8%) over bleven. Naarmate de onderzoeksweken vorderden namen het aantal ingevulde vragenlijsten per week af van 59 (week 1) naar 39 (week 5).

De voornaamste kenmerken (zie voor details Bijlage VI.1.1) van de groep respondenten die als leidinggevende functioneert, zijn:

- ☐ Een gemiddelde leeftijd van 43,99 jaar
- ☐ Circa 10% meer mannen (52,1%) dan vrouwen (42,5%)
- ☐ Ruim 45% heeft een universitaire opleiding genoten; 24,6 heeft een MBO-diploma of lager
- ☐ Gemiddeld zijn de leidinggevendenden 16 jaar werkzaam in de organisatie en 4,6 jaar in de huidige functie van leidinggevende
- ☐ De gemiddelde span of control bestaat uit bijna 19 personen.

In totaal vulden 78 werknemers een vragenlijst in verdeeld over 40 leidinggevendenden. Van deze vragenlijsten konden er, wegens ontbrekende codes, drie niet gecombineerd worden aan een leidinggevende, waardoor er 75 bruikbare vragenlijsten over 37 leidinggevendenden resteerden. Omdat van deze 37 leidinggevendenden er drie éénmaal de vragenlijst hadden ingevuld resteerden er 34 leidinggevendenden waarvan de leidinggevende rollen bekend waren én die gedurende meerdere weken de vragenlijst ingevuld hadden.

De voornaamste kenmerken (zie voor details Bijlage VI.1.2) van de groep respondenten die als werknemer functioneert, zijn:

- ☐ Een gemiddelde leeftijd van 40 jaar
- ☐ De meerderheid (64,1%) is vrouw
- ☐ Gemiddeld 9,74 jaar actief in de huidige functie.

3.4 Meetinstrumenten en operationalisaties

Zoals vermeld werden dagboekverslagen benut worden als wijze van data-verzameling. Er werd data verzameld ten aanzien van de waargenomen HR-praktijken en de mate van gedane beloftes. Middels een vragenlijst, ingevuld door de volgers, werden de door de leidinggevenden gehanteerde leiderschapsrollen in kaart gebracht.

3.4.1. Wekelijks vragenlijst managers

Voor het meten van de variabele waargenomen HR-praktijken werd gevraagd naar de gepercipieerde HR-instrumenten. “*HR-instrumenten* zijn gestructureerde hulpmiddelen om het werken en samenwerken te reguleren” (Noomen, 2004: 37). HR-instrumenten zijn daarmee een concrete vertaling van de wijze waarop, in de dagelijkse praktijk gewerkt wordt met HR-praktijken. Het zijn de middelen waarmee de HR-praktijken de weg vinden naar de werknemers. Vanwege deze concreetheid en naar verwachting grotere herkenbaarheid ten opzichte van de term HR-praktijken, werd naar HR-instrumenten en niet naar HR-praktijken gevraagd. Wel werd aangegeven welke HR-praktijken er zijn. Hierbij werd gebruik gemaakt van het onderzoek van Boon, Den Hartog, Boselie en Paauwe (2011). Op basis van een studie waarin 38 verschillende HR-praktijken onderzocht werden kwamen de volgende zeven algemene categorieën naar voren: 1. Training en ontwikkeling, 2. Functie-inhoud, 3. Beloning, 4. Teamwork, 5. Werk-privé balans, 6. Werving en selectie en 7. Werkzekerheid (Boon et al., 2011).

In de vragenlijst werd middels drie items de variabele waargenomen HR-praktijken gemeten. Zo werd er ten eerste gevraagd of de midden-manager deze week informatie vanuit de organisatie ontvangen had over HR-instrumenten. Ten tweede werd gevraagd of er in de voorbije week gesproken was met vertegenwoordigers van de organisatie over HR-instrumenten. Afsluitend ging een vraag in op de communicatie over HR-instrumenten die er vanuit de organisatie richting de leidinggevende waren gedaan. De vragen waren door de onderzoeker en diens begeleider opgesteld.

De variabele, mate van gedane beloften, werd gemeten door vier items. Het eerste item betrof of er in de voorbije week in gesprekken met medewerkers gesproken was over HR-instrumenten. Ten tweede werd gevraagd of er informatie over HR-instrumenten naar de medewerkers was gestuurd. De derde vraag ging in op de kwestie of de manager het met medewerkers veel gehad had over HR-instrumenten. Afsluitend werd gevraagd of er beloftes over HR-instrumenten gedaan waren richting medewerkers. De vier items besteedden dus aandacht aan wat beloofd was, maar ook aan acties die

geen belofte inhielden. Hiermee kon de mate van beloven bepaald worden. De vragen waren door de onderzoeker en diens begeleider opgesteld.

Alle vragen waren in stellingvorm weergegeven. Per vraag diende de leidinggevende op een vijfpunts-Likert schaal (Helemaal mee eens tot en met Helemaal mee oneens) aan te geven in welke mate de stelling van toepassing was op de voorbije week (zie Bijlage I). Om de begrijpelijkheid van de vragen te testen werd een pilot gehouden onder enkele leidinggevendenden. Deze pilot leidde niet tot wijzigingen in de vragenlijst.

In deze vragenlijst werd tevens gevraagd naar de leeftijd en verblijfsduur in de huidige functie. Dit betroffen controlevariabelen waarmee de eventuele invloed van deze variabelen op de relatie tussen gepercipieerde HR-praktijken en de mate van gedane beloftes in kaart gebracht kan worden. Op deze wijze zal deze eventuele invloed niet toegeschreven worden aan de onafhankelijke variabele of de invloed van de leiderschapsrollen. Zowel leeftijd als verblijfsduur in de huidige functie komen in onderzoek naar leidinggevendenden en HR-praktijken veelvuldig voor (Boon et al., 2011; Oshagbemi, 2008). Uit diverse onderzoeken blijkt dat oudere managers een meer consultatieve en participerende leidinggevende stijl hanteren, waar jongere leidinggevendenden een meer directieve stijl hanteren (Pinder en Pinto: 1974; Oshagbemi, 2008: 1896). Managers die langer in functie zijn veelal een hechtere band met de werknemers en zijn meer ontvankelijk voor werknemersbehoeften. Daarnaast delegeren deze managers meer (Doran et al., 2004).

3.4.2. Vragenlijst volgers

Om de variabele leiderschapsrol in kaart te brengen, werd een vragenlijst opgesteld, waarin volgers gevraagd werden om vragen over de direct-leidinggevende te beantwoorden. Alle rollen werden middels vier items gemeten. Om de rol van communicator te meten werd gebruik gemaakt van een tweetal vragen van de Communicator Competence Questionnaire die door Monge, Backman, Dillard en Eisenburg ontwikkeld werd (Madlock, 2008). In deze vragenlijst werden de communicatiekwaliteiten van de leidinggevende gemeten. Uit meerdere onderzoeken is de betrouwbaarheid van deze vragenlijst gebleken (Madlock, 2008). Een tweetal vragen ten aanzien van de communicatorrol werden geformuleerd door de onderzoeker en diens begeleider. Om de rol van autoriseerder te meten werd gebruik gemaakt van de drie kenmerken die Rousseau een leidinggevende met autoriteit toedicht (1995). Ook werd de omschrijving van McDermott et al. van de rol van autoriseerder benut (McDermott et al., 2013). De rol van betekenisgever werd gemeten door de vier strategieën, geformuleerd door Bartunek et al., die een leidinggevende kan benutten

om betekenis te geven (1999). Afsluitend werd de rol van innovator gemeten door kenmerken geformuleerd door Kanter (2004), die passen bij de innovator-rol van McDermott et al. Het ging hierbij om de elementen: veeleer het hanteren van een stijl van overreden in plaats van opdragen en het op zoek gaan naar input van anderen (onder andere ondergeschikten). Twee van de vragen over de rol van innovator waren afgeleid van McDermotts omschrijving van deze rol (2013: 297). Alle vragen, kenmerken en kenmerken die benodigd zijn om de rol van een leidinggevende te bepalen werden omgezet in stellingen, waarbij een vijfpunts-Likert-schaal gehanteerd werd (Helemaal niet mee eens tot en met Helemaal mee eens) (Zie Bijlage II). De vragenlijst werd middels een pilot onder enkele vrienden en kennissen van de onderzoeker getest. Deze pilot leidde niet tot wijzigingen in de vragenlijst.

Door de scores van de vier rollen te bepalen bleek welke rollen in hoge, dan wel lage mate aanwezig zijn bij een leidinggevende.

In de vragenlijst werd niet gesproken over HR-instrumenten, maar personeelszaken. *Personeelszaken* werd gedefinieerd als: “alle activiteiten die ervoor zorgen dat mensen in een organisatie naar tevredenheid werken en met elkaar samenwerken” (naar Noomen, 2007: 23). Hiervoor was gekozen vanuit de aanname dat bij een deel van de respondenten niet bekend zou zijn wat er onder HR-instrumenten verstaan werd. Ook in de vragen zelf was uitgegaan van een geringe voorkennis van de werknemers ten aanzien van HR-instrumenten.

3.5 Statistische analyse

3.5.1 Betrouwbaarheid en validiteit

Een onderzoek dient aan de criteria te voldoen dat een onderzoek betrouwbaar en valide is (Baarda en De Goede, 2006; 't Hart et al., 2004). “*Betrouwbaarheid* betreft de mate waarin een meting onafhankelijk is van toeval.” (Baarda en De Goede, 2006: 347; 't Hart et al., 2004: 178). De betrouwbaarheid van de vragenlijsten, waar de verschillende data aan ontleend werden, werd bepaald door het berekenen van de Cronbach's Alpha. De Cronbach's Alpha dient hoger te scoren dan .7 om als betrouwbaar beoordeeld te worden (Field: 2013; DeVellis, 2012 in Pallant, 2013).

“*Validiteit* betreft de mate waarin gemeten wordt, wat beoogd was te meten.” (Baarda en De Goede: 2006: 363). In dit onderzoek werden interne en externe validiteit als onderzoekskwaliteitsindicator toegepast. “*Interne validiteit* betreft of er binnen het onderzoek sprake is van validiteit. Is er gemeten wat er beoogd was te meten?” ('t Hart et al., 2004: 179). De interne validiteit werd bepaald door middel van de factoranalyse. De factoranalyse geeft de structuur van de items die gezamenlijk

de variabelen maken weer. Deze analyse maakt mogelijk om te zien of de items inderdaad de variabelen meten waarvan vooraf gedacht werd dat dit item daar toebehoorde. Items die in de pattern matrix (onderdeel van de factoranalyse) die 0,4 of hoger scoren ten opzichte van een construct behoren tot dat construct. Hierbij kan een eventueel minus teken genegeerd worden (Field, 2013). Om te bepalen of de factoranalyse toegepast kon worden werden de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) measure of sampling adequacy (eis: minimaal 0,6) en Bartlett's test of sphericity (eis: significantie $p < 0,05$) berekend (Pallant, 2013).

“Externe validiteit geeft aan of de resultaten van het onderzoek ook geldig zijn onder andere omstandigheden, op andere tijden, op andere plaatsen en bij andere subjecten of objecten dan die welke de eenheden van het onderzoek waren.” (’t Hart et al., 2004: 180). Doordat het onderzoek plaatsvond onder 73 respondenten die actief zijn in vijf verschillende branches is er sprake van een aanzienlijke mate van generaliseerbaarheid. Te meer omdat de uitkomsten gebaseerd zijn op diverse metingen als gevolg van toepassing van de longitudinale dagboekstudie.

3.5.2 Correlatie en multilevel-analyse

De correlatie-analyse is gericht op het beschrijven van de kracht en richting van een lineair verband tussen twee variabelen. In onderhavig onderzoek werd de Pearsons correlatie coëfficiënt (r) benut om de correlatie tussen twee variabelen weer te geven. De waarde van r kan variëren van -1 tot +1. De waarden -1 en +1 staan voor een perfecte correlatie. In die situatie kan de waarde van de ene variabele exact bepaald worden met de waarde van de andere variabele. Indien r 0 is, is er sprake van geen relatie tussen de twee variabelen (Pallant, 2013). De omvang van de relaties worden door Cohen, als in Tabel 1 weergegeven, gecategoriseerd:

Tabel 1: Categorisering omvang Pearsons correlatie coëfficiënt (Cohen, 1988 in Pallant, 2013: 139).

Omvang correlatie	Waarde r
Klein	0,10 – 0,29
Gemiddeld	0,30 – 0,49
Groot	0,50 – 1,0

De weergegeven categorisering is ook van toepassing op negatieve waarden van r .

Op basis van de correlatiecoëfficiënt kunnen geen uitspraken gedaan worden over de causaliteit in de relatie tussen twee variabelen. Er kan dus wel gesteld worden dat wanneer variabele X toeneemt, de variabele Y ook toeneemt. Er kan echter niet gesteld worden dat het toenemen van variabele X leidt tot de toename van variabele Y (Field, 2013).

Om vertrouwen te hechten aan de correlatie coëfficiënt moet deze significant (p) zijn (Field, 2013; Pallant, 2013). SPSS meet zowel de significantie op niveau $< 0,01$ als $< 0,05$.

Voor het nader analyseren van de data werd gebruik gemaakt van een multilevel-analyse. Dit betreft een hiërarchische modelaire benadering (Bryk en Raudebush, 1992 in Sonnentag, 2003; Field, 2013; Hox, 2002 in Schreurs, Van Emmrik, Günther en Germeys, 2012). Een multilevel-analyse erkent dat de verkregen data niet onafhankelijk van elkaar zijn, maar maakt het mogelijk om rekening te houden met de afhankelijkheden vanuit de hiërarchie (Field, 2013; Hox, 2002 in Schreurs et al., 2012; Snijders en Bosker, 1999 in Sonnentag, 2003; Quene en Van den Bergh, 2003). In onderhavig onderzoek werden de uitkomsten van de weken beïnvloed door de midden-managers omdat zij gedurende deze weken steeds de dagboeken invullen. In deze multilevel-analyse was het eerste niveau dan ook de weken, waar de midden-managers het tweede niveau vormden.

Bij het bouwen van een multilevel-analyse model kunnen de variabelen als fixed of random worden beschouwd. “*Fixed variabelen* zijn variabelen waarvan verondersteld wordt dat deze constant blijven. *Random variabelen* zijn variabelen waarvan verondersteld wordt dat deze variëren.” (Field, 2013: 821). Random variabelen maken het mogelijk om naar de verschillende weekuitkomsten van één-en-dezelfde persoon te kijken. Met fixed variabelen is dit niet mogelijk. Vandaar dat werken met fixed variabelen uitsluitend tot uitspraken kan leiden over verschillen tussen personen en niet binnen één- en-dezelfde persoon.

Om uitspraken te kunnen doen over de opgestelde hypothese werden drie multilevel-modellen gebouwd. Het eerste model bestond uit de controlevariabelen afgezet tegen de afhankelijke variabele. Omdat de controlevariabelen, namelijk leeftijd en jaren in functie, gedurende de looptijd van het onderzoek constant bleven (er was één meetmoment voor deze variabelen), werden deze variabelen als fixed beschouwd. Bij het tweede model werden de onafhankelijke variabele en de leiderschapsstijlen toegevoegd. De leiderschapsstijlen waren ook gedurende één meetmoment bepaald en daarom fixed. De onafhankelijke variabele is echter op vijf momenten gemeten en kan daarom verschillend per moment zijn. Vandaar dat de onafhankelijke variabele in eerste instantie als random werd beschouwd. In het derde model werden de interacties tussen de onafhankelijke variabele en leidinggevende stijlen toegevoegd. Omdat deze interacties mede afhankelijk zijn van de onafhankelijke variabele werden deze interacties in eerste instantie als random beschouwd. Wanneer bleek dat bij model 2 en 3 de uitkomsten voor de onafhankelijke en interactievariabelen

niet significant waren, werd gekeken worden naar de uitkomsten wanneer deze variabelen als fixed beschouwd werden.

Bij de uitvoering van model 3 konden de variabelen die ook deel uit maken van model 2 een heel andere waarde hebben dan in het model zonder de interactievariabelen. Dit wordt veroorzaakt doordat er “bij een interactie de regressiecoëfficiënt een schatting van de regressie is in het geval dat de andere variabele, deel uitmakend van de interactie, gelijk is aan 0” (Hox, 1995: 27). “In veel van deze gevallen is de regressiecoëfficiënt voor op zijn minst één van de corresponderende coëfficiënten zeer verschillend van die uit het model zonder de interactie” (Hox, 1995: 27). Ofwel; de correlatie tussen de waargenomen HR-praktijken en de mate van gedane beloften is betrouwbaarder af te lezen uit model 2, dan uit model 3.

Evenals bij de correlatiecoëfficiënt wordt de significantie van de regressiecoëfficiënten door SPSS op niveau $p < 0,01$ als $p < 0,05$ gemeten.

Hoofdstuk 4 Onderzoeksresultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten van het onderzoek getoond. Alvorens deze aan bod komen wordt in paragraaf 4.1 ingegaan op de validiteit en betrouwbaarheid van het onderzoek. In paragraaf 4.2 wordt de correlatietabel van de in het onderzoek betrokken variabelen weergegeven en besproken. Aan de hand van de Multilevel-analyse wordt in paragraaf 4.3 beschreven of de hypothesen bevestigd of verworpen worden. Afsluitend wordt in 4.4 een antwoord geformuleerd op de probleemstelling.

4.1 Validiteit en betrouwbaarheid

4.1.1 Afhankelijke en onafhankelijke variabele

De factoranalyse van de items behorende tot de onafhankelijke en afhankelijke variabele levert een KMO van 0,812 en een Bartlett's test van 0,000 (zie Bijlage VI.3, Tabel 22). Daarmee is het gerechtvaardigd om de factoranalyse toe te passen. Uit de factoranalyse blijkt dat alle vragen die vooraf tot de onafhankelijke variabele gerekend werden ook daadwerkelijk tot deze onafhankelijke variabele gerekend mogen worden. Datzelfde geldt voor de items van de afhankelijke variabele. Daarmee zijn de constructen van waargenomen HR-praktijken en mate van gedane beloften valide (zie Bijlage VI.3, Tabel 22).

De Cronbach's Alpha voor de onafhankelijke variabele bedraagt over de vijf weken gezien 0,805 (zie Bijlage VI.3, Tabel 23). De waarden van de Cronbach's Alpha per week variëren van 0,747 tot 0,905 (zie Bijlage VI.3, Tabel 24 tot en met 28). Daarmee kan de schaal van de onafhankelijke variabele als betrouwbaar worden beschouwd. Ten aanzien van de afhankelijke variabele is de Cronbach's Alpha over de gehele onderzoeksperiode 0,867 (Zie Bijlage VI.3, Tabel 29). Per week variëren de waarden tussen de 0,781 en 0,925 (Zie Bijlage VI.3, Tabel 30 tot en met 34). Op basis hiervan wordt geconcludeerd dat ook de schaal van de afhankelijke variabele betrouwbaar is.

4.1.2 Modererende variabele

De factoranalyse geeft een KMO van 0,750 en een Bartlett's test van 0,000, waarmee het gebruik van de factoranalyse gerechtvaardigd is. Uit de pattern matrix blijkt echter dat veel items niet tot dat construct horen waar deze vooraf aan toebedeeld waren (zie Bijlage VI.4, Tabel 35). Op basis hiervan moeten de items die bij elkaar horen tot nieuwe constructen worden gevormd. Deze nieuwe constructen zijn, zoals Tabel 2 op de volgende pagina toont, communicator, pionier, sociaal betrokken en autoriseerder. De constructen communicator en autoriseerder zijn niet nieuw, maar bevatten wel andere items dan vooraf werd verwacht.

Tabel 2: Nieuwe constructen moderende variabelen op basis van patternmatrix factoranalyse.

Construct/item	1	2	3	4
Communicator				
- Mijn direct-leidinggevende geeft besluiten van het bedrijf op het gebied van personeelszaken meteen door aan mij	0,471	-0,110	-0,327	-0,272
- Mijn direct-leidinggevende vertelt direct de belangrijkste informatie over de besluiten van het bedrijf op het gebied van personeelszaken	0,682	-0,165	-0,175	-0,169
- Mijn direct-leidinggevende kan me overtuigen van de door hem of haar toegepaste veranderingen in personeelszaken	0,636	0,204	0,110	-0,282
- Mijn direct-leidinggevende wil graag van mij weten in hoeverre de personeelszaken aansluiten op mijn persoonlijke situatie	0,883	0,171	0,244	0,069
- Wanneer mijn direct-leidinggevende uitleg geeft over de personeelszaken van mijn organisatie begrijp ik veelal zijn/haar uitleg	0,864	-0,073	-0,256	0,251
- Wanneer mijn direct-leidinggevende uitleg geeft over de personeelszaken van mijn organisatie legt hij of zij alles op een logische en redelijke wijze uit	0,791	-0,057	-0,116	0,016
- Wanneer mijn direct-leidinggevende uitleg geeft over de personeelszaken van mijn organisatie geloof ik altijd wat hij/zij zegt.	0,467	-0,242	-0,009	-0,387
Pionier				
- Mijn direct-leidinggevende is moeilijk te begrijpen wanneer hij/zij het heeft over besluiten van het bedrijf op het gebied van personeelszaken	-0,358	0,582	-0,045	0,096
- Mijn direct-leidinggevende geeft regelmatig een eigen invulling aan Personeelszaken	0,130	0,780	-0,042	-0,040
- Mijn direct-leidinggevende verandert bestaande personeelszaken.	0,004	0,856	-0,111	0,022
Sociaal betrokken				
- Mijn direct-leidinggevende neemt de tijd om de besluiten van het bedrijf op het gebied van personeelszaken aan mij door te geven	0,144	0,033	-0,704	-0,137
- Mijn direct-leidinggevende doet mij regelmatig beloftes ten aanzien van personeelszaken	0,141	0,433	0,453	-0,363
- Wanneer mijn direct-leidinggevende uitleg geeft over de personeelszaken van mijn organisatie doet hij/zij vaak een beroep op mijn normen en waarden	0,030	0,436	-0,732	-0,090
Authoriseerder				
- Mijn direct-leidinggevende heeft grote invloed in de organisatie	-0,102	0,023	-0,159	-0,813
- Mijn direct-leidinggevende zal naar mijn verwachting nog een lange tijd mijn direct-leidinggevende zijn	-0,028	0,014	0,094	-0,573
- Mijn direct-leidinggevende heeft een groot aanzien in de organisatie	0,157	-0,068	-0,318	-0,595

Tabel 2 toont de scores die vragen behalen ten aanzien van de vier constructen. De vragen zijn toegewezen aan het construct waar de hoogste score (waarbij het – teken genegeerd wordt) behaald is. Uit de tabel blijkt dat alle vragen op een van de constructen de score van 0,4 overschrijdt.

De Cronbach's Alpha voor communicator 0,870 (zie Bijlage VI.4, Tabel 37), voor pionier 0,709 (na weglating van één item, zie Bijlage VI.4, Tabel 38), voor sociaal betrokken 0,357 (nog te verhogen naar 0,635 middels weglaten van één item, zie Bijlage VI.4, Tabel 39) en voor authoriseerder 0,535 (nog te verhogen naar 0,664 door het weglaten van één item, zie Bijlage VI.4, Tabel 40). Omdat de Cronbach's Alpha voor zowel sociaal betrokken en authoriseerder lager dan 0,7 is, worden deze modererende variabelen buiten het vervolg van het onderzoek gelaten.

Door het wijzigingen en wegvallen van de moderende variabelen kan er geen antwoord geformuleerd worden op Hypothese 3 en 4. Omdat communicator, zij het in gewijzigde vorm, bestaan blijft kan Hypothese 2 wel beantwoord worden. Daar pionier twee items bevat die voorheen onder de rol van innovator vielen, wordt Hypothese 5 geherformuleerd kan worden naar: *Hypothese 5: De relatie tussen de waargenomen HR-praktijken en de gedane beloften is sterker als een leidinggevende in hoge mate de pionier-rol uitvoert, ten opzichte van een leidinggevende die in lage mate de pionier-rol uitvoert.* Deze gewijzigde hypothese kan aan de hand van de multilevel-analyse beantwoord worden. Door het wegvallen van twee leiderschapsstijlen kan de probleemstelling niet volledig beantwoord worden omdat de probleemstelling de invloed van vier leiderschapsrollen, in plaats van twee, op de relatie tussen de waargenomen HR-praktijken en de mate van gedane beloften wilde achterhalen.

Vanwege het verwijderen van het item bij het construct pionier wordt een nieuwe factoranalyse voor de moderende variabelen communicator en pionier verricht (Field, 2013). Met een KMO van 0,742 en een Bartlett's test van 0,000 is het inzetten van de factoranalyse toegestaan (zie Bijlage VI.4, Tabel 41). De pattern matrix, getoond in Tabel 3 op de volgende pagina, van de factoranalyse toont aan dat de items inderdaad behoren aan de constructen waar deze vooraf aan waren toegedicht. Niet alleen voldoen alle items aan de minimale score van 0,4; ook zijn de verschillen met het construct waar het item niet onder valt aanzienlijk in vergelijking tot het construct waar het item toe behoort.

Tabel 3: Patternmatrix factoranalyse betrouwbare (Cronbachs Alpha > 0,7) moderende variabelen.

Construct/item	1	2
Communicator		
- Mijn direct-leidinggevende geeft besluiten van het bedrijf op het gebied van personeelszaken meteen door aan mij	0,763	-0,245
- Mijn direct-leidinggevende vertelt direct de belangrijkste informatie over de besluiten van het bedrijf op het gebied van personeelszaken	0,803	-0,135
- Mijn direct-leidinggevende kan me overtuigen van de door hem of haar toegepaste veranderingen in personeelszaken	0,734	0,287
- Mijn direct-leidinggevende wil graag van mij weten in hoeverre de personeelszaken aansluiten op mijn persoonlijke situatie	0,703	0,177
- Wanneer mijn direct-leidinggevende uitleg geeft over de personeelszaken van mijn organisatie begrijp ik veelal zijn/haar uitleg	0,897	-0,038
- Wanneer mijn direct-leidinggevende uitleg geeft over de personeelszaken van mijn organisatie legt hij of zij alles op een logische en redelijke wijze uit	0,862	0,028
- Wanneer mijn direct-leidinggevende uitleg geeft over de personeelszaken van mijn organisatie geloof ik altijd wat hij/zij zegt	0,752	-0,196
Pionier		
- Mijn direct-leidinggevende geeft regelmatig een eigen invulling aan personeelszaken	-0,009	0,881
- Mijn direct-leidinggevende verandert bestaande personeelszaken	-0,042	0,916

4.2 Correlatie

Tabel 4 toont de correlatiematrix van de variabelen die opgenomen zijn in onderhavig onderzoek.

Tabel 4: Correlatiematrix inclusief gemiddelden (Gem.), standaarddeviaties (Sd) en Cronbach's Alpha.

Variabele	Gem.	Sd	1	2	3	4	5	6
1. Leeftijd	43,99	9,198	-					
2. Jaren in functie	4,59	4,458	,235**	-				
3. Waargenomen HR- praktijken	2,5743	1,17124	,005	-,181*	(,805)			
4. Mate van gedane beloftes	2,6647	1,03175	-,023	-,112	,469**	(,867)		
5. Communicator	3,8168	,58193	-,137	-,60	-,010	-,008	(,870)	
6. Pionier	2,8565	,76444	-,303**	-,272**	,137	,064	-,139	(,709)

* p < 0,05

** p < 0,01

De cursieve getallen tussen haakjes geven de Cronbach's Alpha weer.

Uit Tabel 4 blijkt dat van de significante correlaties er twee zijn met een gemiddelde omvang ($r = 0,29 - 0,49$) en drie met een kleine omvang ($r = 0,10 - 0,29$). De meest sterke correlatie is die tussen waargenomen HR-praktijken en de mate van gedane beloftes ($r = 0,469$, $p = 0,000$). Wanneer er meer HR-praktijken waargenomen worden, zullen de mate van gedane beloftes dus toenemen. Een tweede significante correlatie is die tussen leeftijd en pionier ($r = -0,303$, $p = 0,000$). Naarmate de leeftijd toeneemt zal de leidinggevende stijl van pionier minder vaak voorkomen. Deze leidinggevende stijl correleert daarnaast met de jaren die een leidinggevende in functie is ($r = -0,272$, $p = 0,003$). Dus naarmate een leidinggevende langer in functie is, zal deze minder vaak als pionier te werk gaan. Dat pionier zowel met leeftijd als jaren in functie correleert komt zeer waarschijnlijk mede voort uit de correlatie tussen leeftijd en jaren in functie ($r = 0,235$, $p = 0,001$). Naarmate de leeftijd toeneemt, zal een leidinggevende langer in een functie actief zijn. De laatste significante correlatie, zij het op het niveau van $p < 0,05$, is die tussen jaren in functie en waargenomen HR-praktijken ($r = -0,181$, $p = 0,011$). Deze correlatie duidt aan dat naarmate de leidinggevende langer in functie is, er minder HR-praktijken worden waargenomen.

4.3 Multilevel-analyse

Tabel 5 toont de multilevel-analyse van de drie verschillende modellen.

Tabel 5: Multilevel-analyse mate van gedane beloftes, modellen 1, 2 en 3.

Model	R	SE
1		
Intercept	2,33**	0,38
<i>Controlevariabelen:</i>		
1. Leefijd	0,10	0,01
2. Jaren in functie	- 0,03	0,02
2		
Intercept	- 0,66	1,07
<i>Controlevariabelen:</i>		
1. Leefijd	0,03*	0,01
2. Jaren in functie	0,02	0,02
<i>Onafhankelijke variabelen:</i>		
3. Waargenomen HR-praktijken	0,45**	0,08
4. Leidinggevende stijl: communicator nieuw	0,07	0,15
5. Leidinggevende stijl: pionier	0,24*	0,12
3		
Intercept	- 0,02	2,21
<i>Controlevariabelen:</i>		
1. Leefijd	0,03*	0,01
2. Jaren in functie	0,02	0,02
<i>Onafhankelijke variabelen:</i>		
3. Waargenomen HR-praktijken	0,26	0,68
4. Leidinggevende stijl: communicator	- 0,07	0,39
5. Leidinggevende stijl: pionier	0,29	0,28
<i>Interactievariabelen:</i>		
6. Waargenomen HR-praktijken x Leidinggevende stijl: communicator	0,07	0,15
7. Waargenomen HR-praktijken x Leidinggevende stijl: pionier	- 0,03	0,10

* $p < 0,05$

** $p < 0,01$

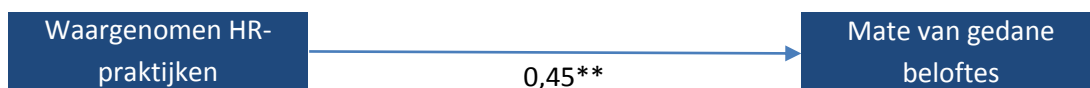
R: regressiecoëfficiënt

SE: standarderror

Zoals aangegeven in paragraaf 3.5 is model 1 verricht met fixed variabelen (zie Bijlage VI.6, Tabel 43). Bij model 2 is eerst de onafhankelijke variabele, waargenomen HR-praktijken, als random ingevoerd. Hieruit kwam geen significant verband naar voren met de afhankelijke variabele (zie Bijlage VI.6, Tabel 44). Vandaar dat bij de definitieve versie van model 2, waargenomen HR-praktijken ook als fixed is beschouwd (zie Bijlage VI.6, Tabel 45). Ditzelfde geldt voor de interactievariabelen uit model 3. Vandaar dat alle modellen die in Tabel 3 op de vorige pagina zijn opgenomen, bestaan uit fixed variabelen (zie Bijlage VI.6, Tabel 46 en 47). Als gevolg hiervan kunnen geen uitspraken gedaan worden over de ontwikkelingen binnen één leidinggevende, maar uitsluitend over de verschillen tussen de leidinggevendenden.

Uit model 1 blijkt dat er geen significante verbanden zijn tussen de controlevariabelen leeftijd ($r = 0,10$, $p = 0,24$) en jaren in functie van leidinggevendenden ($r = -0,03$, $p = 0,08$) tot de mate waarin er beloftes door de leidinggevende gedaan worden.

In model 2 zijn de onafhankelijke variabelen toegevoegd aan de controlevariabelen. Uit dit model blijkt dat er een significant positief verband is tussen de waargenomen HR-praktijken en de mate van gedane beloften ($r = 0,45$, $p = 0,000$). Daarmee wordt Hypothese 1, *Naarmate de manager meer HR-praktijken percipieert, neemt de mate van gedane beloftes toe*, bevestigd. Figuur 3 toont deze uitkomst schematisch.



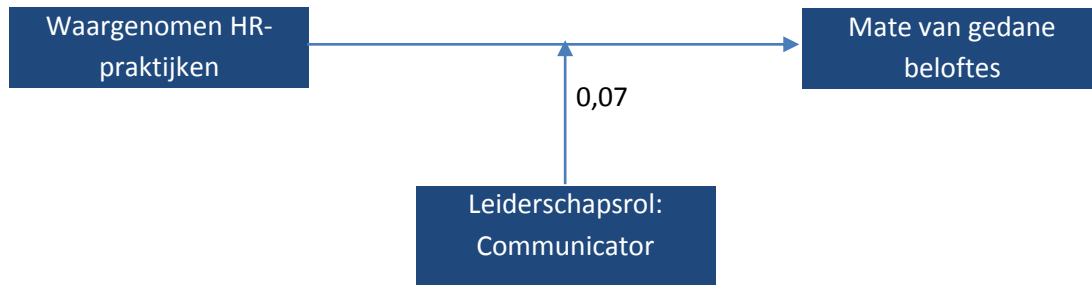
Figuur 3: Schematisch overzicht uitkomst hypothese 1.

**** $p < 0,01$**

Verder toont model 2 significante positieve verbanden tussen leeftijd en de mate van gedane beloften ($r = 0,03$, $p = 0,023$) en de leidinggevende stijl van pionier en de mate van gedane beloften ($r = 0,24$, $p = 0,043$).

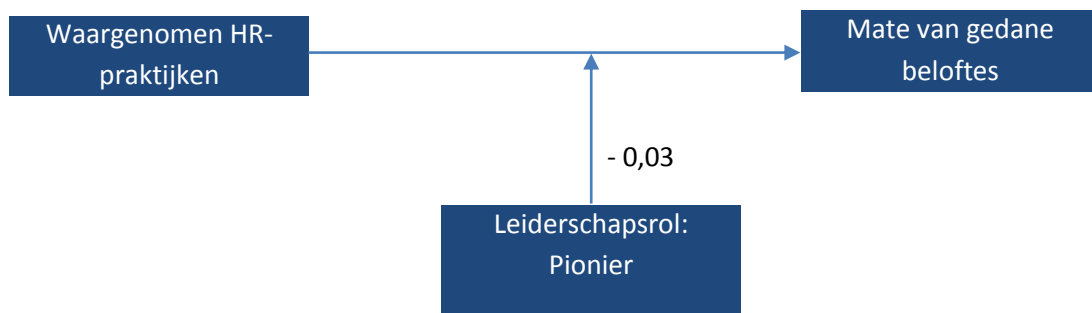
In model 3 worden de interactievariabelen toegevoegd. Ten aanzien van waargenomen HR-praktijken x communicator is er geen significant verband met de mate van gedane beloften ($r = 0,07$, $p = 0,653$). Daarmee wordt hypothese 2, *De relatie tussen de waargenomen HR-praktijken en de gedane beloften is sterker als een leidinggevende in hoge mate de communicator-rol uitvoert, ten*

opzichte van een leidinggevende die in lage mate de communicator-rol uitvoert, verworpen. Figuur 4 toont deze uitkomst schematisch.



Figuur 4: Schematisch overzicht uitkomst hypothese 2.

Ook voor de andere interactievariabele, waargenomen HR-praktijken x pionier, is geen sprake van een significante relatie met de mate van gedane belofte ($r = -0,03$, $p = 0,802$). Hypothese 5, *De relatie tussen de waargenomen HR-praktijken en de gedane beloften is sterker als een leidinggevende in hoge mate de pionier-rol uitvoert, ten opzichte van een leidinggevende die in lage mate de pionier-rol uitvoert*, wordt daarom verworpen. Figuur 5 toont deze uitkomst schematisch.



Figuur 5: Schematisch overzicht uitkomst hypothese 5.

4.4 Antwoord probleemstelling

De probleemstelling luidt:

Wat is de invloed van de waargenomen HR-praktijken door de leidinggevende op de mate van gedane beloftes richting de werknemer, en wat is de invloed van de vier leiderschapsrollen op deze relatie?

Ingaande op het eerste deel van de vraagstelling kan aangegeven worden dat een toename van waargenomen HR-praktijken door de leidinggevende gepaard gaat met een significante toename van de mate van gedane beloftes aan werknemers. Ten aanzien van twee leiderschapsrollen, namelijk communicator en pionier, kan gesteld worden dat er geen significante invloed is op de relatie tussen de waargenomen HR-praktijken en de mate van gedane beloftes. Omdat de betrouwbaarheid van de overige twee leiderschapsconstructen, namelijk sociaal betrokken en autoriseerder, onvoldoende is kunnen over deze twee leiderschapsrollen geen uitspraken worden gedaan.

Hoofdstuk 5 Conclusie, discussie en aanbevelingen

Hoofdstuk 5 maakt de balans op: wat heeft het onderzoek opgeleverd en welke aanbevelingen kunnen gedaan worden voor vervolgonderzoek? Daartoe wordt in 5.1, op basis van de voorgaande hoofdstukken, geconcludeerd wat de uitkomst van het onderzoek is. Paragraaf 5.2, Discussie, bestaat uit twee elementen. Ten eerste wordt aandacht besteed aan de wetenschappelijke relevantie van het onderzoek, ofwel; de theoretische implicaties. Ten tweede wordt ingegaan op de praktische implicaties. In 5.3 worden, ten eerste, lessen getrokken uit de beperkingen van het onderzoek. Vervolgens en afsluitend worden mede op basis van deze beperkingen aanbevelingen gedaan voor toekomstig onderzoek.

5.1 Conclusie

Het doel van dit onderzoek was het bepalen van de relatie tussen waargenomen HR-praktijken en de mate van gedane beloftes van de leidinggevende richting de werknemer en het achterhalen van de invloed van vier verschillende leiderschapsrollen op deze relatie. Hoofdstuk 4 heeft aangetoond dat er sprake is van een significante positieve relatie tussen waargenomen HR-praktijken en de mate van gedane beloftes. Als gevolg van de beperkte betrouwbaarheid van twee leiderschapsrollen is geen volledig beeld verkregen van de invloed van leiderschapsrollen op deze significante positieve relatie. De twee leiderschapsrollen, die wel een betrouwbaar construct hadden, hebben geen significant effect op het verband tussen de onafhankelijke en afhankelijke variabelen. Hieruit kan geconcludeerd worden dat de leiderschapsrollen communicator en pionier niet van invloed zijn op de mate van beloven. Dat deze twee rollen geen effect hebben op de relatie tussen waargenomen HR-praktijken en de mate van beloven wil niet zeggen, dat dit voor andere leiderschapsrollen noodzakelijkerwijs ook het geval is. Op zijn minst kan dan ook gesteld worden dat in ieder geval niet elke leiderschapsrol de relatie tussen waargenomen HR-praktijken en de mate van gedane beloftes beïnvloedt. Indien een werknemer een hoge mate van beloftes wil is deze afhankelijk van de waarnemingszin van de leidinggevende en, voor zover op basis van onderhavig onderzoek geconcludeerd kan worden, niet van de rol die de leidinggevende toepast.

5.2 Discussie

5.2.1. Theoretische implicaties

Een aantal zaken uit de theoretische achtergrond, zoals deze in Hoofdstuk 2, weergegeven is, worden bevestigd. Zo blijkt de interpretatie van HR-praktijken door managers inderdaad de voedingsbodem voor de inhoud van het psychologisch contract (Rousseau, 1995; Rousseau en Tijoriwala, 1998; Rousseau en Wade-Benzoni, 1994). Onderhavig onderzoek heeft namelijk aangetoond dat een

toename van waargenomen HR-praktijken door de manager, gepaard gaat met een hogere mate van beloven. Deze beloften vormen vervolgens de inhoud van het psychologisch contract. In het verlengde van deze constatering ligt de conclusie dat een toename van het aantal toegepaste HR-praktijken leidt tot een grotere mate van expliciete inhoud van het psychologisch contract (Guest en Conway, 2002). Wanneer er meer HR-praktijken toegepast worden zullen er meer van deze praktijken gepercipieerd worden, wat gepaard gaat met een grotere mate van beloven en dus tot een meer expliciete inhoud van het contract.

Onderhavig onderzoek heeft ook enkele bestaande theorieën moeten verwerpen. Er is aangetoond dat effectievere communicatie niet leidt tot een hogere mate van beloven en daarmee ook niet tot meer expliciete psychologische contracten. Dit in tegenstelling tot wat Guest en Conway (2002) beweren. Daarmee wordt niet ontkracht dat competent zijn in interpersoonlijke communicatie een wezenlijk element is om beloftes te doen (Rousseau, 2001). Communicatief vaardig zijn is een voorwaarde voor het doen van expliciete beloftes, maar leidt daarmee niet noodzakelijkerwijs tot het daadwerkelijk doen van expliciete beloftes. Daarbij ligt het doen van een belofte dichtbij het communiceren van een intentie. Er is echter er een belangrijk verschil tussen beiden. En wel dat het communiceren van een intentie geen verplichting oplevert om de intentie na te komen, waar dit bij de een belofte wel het geval is (Owens, 2006). Ten tweede is gebleken dat een leidinggevende die in hoge mate de rol van pionier voert, niet meer belooft dan, een leidinggevende die in lage mate de rol van pionier uitoefent. Uit voorgaande blijkt dat de leiderschapsrollen van communicator en pionier geen invloed uitoefenen op de relatie tussen waargenomen HR-praktijken en gedane beloftes. Daarmee wordt de stelling van McDermott et al. (2013), dat leidinggevendens via de rollen communicator, autoriseerder, betekenisgever en innovator (in dit onderzoek later omgedoopt tot pionier) invloed uitoefenen op het psychologisch contract, op zijn minst deels tegensproken. In het verlengde hiervan dienen vraagtekens te worden geplaatst bij de bewering dat het leiderschapsgedrag, samen met het psychologisch contract, het verklarende element is in de relatie tussen HR-praktijken en organisatieprestatie (McDermott et al., 2013). Als het psychologisch contract het middel bij uitstek voor leidinggevendens is om bedrijven succesvol te laten zijn (Rousseau, 1995 in McDermott et al., 2013), maar de wijze waarop zij leidinggeven niet van invloed is op het verband tussen gepercipieerde HR-praktijken en de mate van gedane beloftes, is het onwaarschijnlijk dat leiderschapsgedrag het verklarende element is tussen HR-praktijken en de organisatieprestatie. Immers: de leidinggevende oefent dan geen invloed uit op het psychologisch contract. Hoewel twee van de vier leiderschapsrollen niet gemeten konden worden; behoeft de theorie van McDermott et al. aanpassing. In het algemeen stelt McDermott et al. dat leiderschap de relatie tussen HR-praktijken

en het psychologisch contract beïnvloedt (2013). Dit blijkt niet het geval te zijn. Op basis van onderhavig onderzoek kan wel gesteld worden dat de waarneembaarheid en kwaliteit van de HR-praktijken de organisatieprestatie bepaalt. Het waarnemen van HR-praktijken gaat gepaard met een toename in de mate van beloven. Wanneer deze HR-praktijken kwalitatief goed zijn en in de praktijk uitvoerbaar blijken waardoor de psychologische contracten niet geschaad worden, zullen er beloftes aan werknemers gedaan worden die in het verlengde van de organisatiestrategie liggen waardoor de organisatieprestatie zal toenemen. Deze redenering is overeenkomstig met die van McDermott et al., zij het met die uitzondering dat het niet leiderschapsrollen zijn die voor de afstemming tussen HR-praktijken en het psychologisch contract zorgen (2013).

In dit onderzoek is er, op basis van diverse wetenschappelijke literatuur, van uitgegaan dat het nakomen van beloftes en daarmee het afgeven van beloftes van belang zijn voor werknemers. Er is echter ook onderzoek waaruit geconcludeerd wordt dat beloftes en het al dan niet nakomen daarvan weinig tot geen invloed hebben op toekomstig gedrag van de werknemer. In plaats daarvan zijn werknemers met name geïnteresseerd wat ze krijgen, in plaats van wat beloofd is (Montes en Zweig, 2009). Montes en Zweig geven op basis van hun onderzoek aan dat de waarde van beloftes en daarmee het concept van psychologisch concept nader onderzocht moeten worden (2009). Dit in tegenstelling tot de stroming die aangeeft dat het psychologisch contract hét middel is om de arbeidsrelatie te begrijpen (Shore, 2004 in Zhao et al., 2007; Tekleab en Taylor, 2004). Het ontstaan van deze twee stromingen is niet verbazingwekkend omdat beloftes percepties zijn van wat gezegd is en bedoeld werd (Rousseau, 1995; Rousseau, 2001). Ook Montes en Zweig erkennen dat beloftes niet uitgesproken of vastgelegd hoeven te zijn om deel uit te maken van het psychologisch contract (2009). Kortom: wat voor de werkgever wel een belofte is, hoeft dat voor de werknemer niet te zijn. Een belofte is dan ook het beste te definiëren door te benoemen wat het niet is: een voor twee partijen vastgelegde eenduidige afspraak. Dit maakt het lastig om eenduidige uitspraken te doen in onderzoeken naar de waarde van beloftes, zeker zolang beide partijen niet deel uitmaken van het onderzoek.

Buiten de discussie over de waarde van beloftes kan op basis van voorgaande kan geconcludeerd worden dat de inhoudelijke bijdrage aan de bestaande literatuur ligt in de weerlegging van de theorie van McDermott et al.. Leidinggeven, in de vorm van leiderschapsrollen, is niet de verklarende schakel tussen HR-praktijken en organisatieprestatie gebleken. Althans niet voor de twee gemeten leiderschapsrollen. Het lijkt daarom, en eveneens op basis van de theorie van McDermott et al., onwaarschijnlijk dat dit wel het geval zou zijn voor de twee niet gemeten leiderschapsrollen (2013).

Naast deze inhoudelijke bijdrage levert het onderzoek een belangrijke methodische bijdrage aan de bestaande literatuur. Niet alleen is in tegenstelling tot het leeuwendeel van de bestaande literatuur vanuit het perspectief van de leidinggevende naar psychologische contracten gekeken, ook is dit middels een weinig voorkomende methode gedaan, namelijk de longitudinale dagboekmethode. Afsluitend is het afwijkend ten opzichte van merendeel van de bestaande literatuur dat gekeken is naar de formatie van het psychologisch contract en niet op het verbreken van het psychologisch contract.

5.2.2 Praktische implicaties

Omdat de waarneembaarheid en kwaliteit van de HR-praktijken zorgen voor betere organisatieprestaties, dienen organisaties hier de aandacht op te vestigen. Dit begint met het structureel communiceren van de HR-praktijken richting leidinggevendenden. Communicatie is immers een voorwaarde voor perceptie. Een organisatie doet er daarom verstandig aan een communicatieplan rond de HR-praktijken op te stellen. Uiteraard dienen de HR-praktijken van een goede kwaliteit te zijn. Het communiceren van matige HR-praktijken zal niet leiden tot een verbetering van de organisatieprestatie. De kwaliteit van HR-praktijken wordt bepaald door de mate waarin er sprake is van alignment tussen de HR-praktijken en de organisatiestrategie én de mate van uitvoerbaarheid van de HR-praktijken. In Hoofdstuk 2 werd reeds geconcludeerd de uitvoering van HR-praktijken door de manager bedreigd wordt door zaken als werkdruk, te weinig tijd en een gebrek aan interesse (Nehles et al., 2006; Purcell en Hutchinson, 2007). HR-praktijken moeten daarom begrijpelijk, simpel en niet te tijdrovend zijn qua uitvoering. Afsluitend dienen leidinggeven bewust gemaakt te worden van het belang van HR-praktijken. Zoals de literatuur aantoont vormen de uitvoering van HR-praktijken geen prioriteit voor leidinggevendenden (Nehles et al., 2006; Purcell en Hutchinson, 2007). Het is aan de organisatie om de leidinggevende aan te tonen waarom het toch noodzakelijk en goed is om tijd aan de HR-praktijken te besteden. Organisaties zouden in het aantrekken van nieuwe managers ook nadrukkelijk in moeten gaan op de visie van de kandidaat op de (uitvoering van) HR-praktijken.

5.3 Aanbevelingen

5.3.1 Betrouwbaarheid en validiteit gehanteerde methoden

In dit onderzoek zijn dagboeken en vragenlijsten als methoden gebruikt om data te vergaren. Via een multilevel-analyse hebben deze data antwoord gegeven op de gestelde hypotheses. In deze deelparagraaf zal dan ook in worden gegaan op de betrouwbaarheid en validiteit van de dagboekmethode en de vragenlijst van de werknemers.

Dagboekmethode

De dagboekmethode is op voorhand gekozen vanwege de hoge betrouwbaarheid en validiteit (Oshagbemi, 1995). Deze hoge betrouwbaarheid en validiteit wordt veroorzaakt doordat gebeurtenissen worden beschreven, kort nadat deze plaatsvonden en vaak ook nog in de context waarin deze gebeurtenissen plaatsvonden. (Conway en Briner, 2002; Bolgert et al., 2003). In onderhavig onderzoek is het registreren van de gebeurtenissen, kort nadat deze plaatsvonden, gehandhaafd door aan het eind van de week de vragenlijsten te versturen. Dit vond plaats op de donderdag van de week waarin de vragenlijst naar gevraagd werd. Een herinnering voor het invullen werd verstuurd op vrijdag. Deze vragenlijsten en herinneringen werden naar de werkmail van de leidinggevenden verstuurd, wat de kans vergrootte dat het dagboek in de werkcontext ingevuld werd. Het is namelijk mogelijk dat leidinggevende de vragenlijst invulden wanneer ze thuis of op een andere locatie de werkmail openden. De vragenlijsten werden voor het leeuwendeel uiterlijk in het weekend van de te meten week ingevuld. Het kwam incidenteel voor dat de vragenlijst van de ene week na het daaropvolgende weekend werd ingevuld. In deze gevallen is het voordeel van het dagboek dat gebeurtenissen direct nadat deze plaatsgevonden hebben, opgetekend kunnen worden, niet van toepassing.

Een tweede reden voor de hoge betrouwbaarheid en validiteit is dat een dagboekmethode een longitudinaal onderzoek mogelijk maakt (Conway en Briner, 2002). In de praktijk vulden van de 73 leidinggevenden 16 éénmaal, 10 tweemaal, 6 driemaal, 10 viermaal en 31 vijfmaal de vragenlijst in. Ofwel 57 leidinggevenden hebben op twee of meerdere momenten het dagboek ingevuld. Daarmee kan gesteld worden dat het karakter van een longitudinaal onderzoek in de praktijk ook bewaarheid is gebleken.

Een longitudinaal onderzoek maakt het mogelijk dat er processen of veranderingen binnen een persoon onderzocht kunnen worden (Conway en Briner, 2002). Uit bovenstaande blijkt dat dit met de verkregen data in principe mogelijk was. Echter bij het uitvoeren van de multilevel-analyse bleek dat er geen geldige uitkomsten verkregen kon worden over de ontwikkelingen binnen één persoon. Er konden louter uitspraken over de verschillen tussen de personen worden gedaan. Daarmee is de dagboekmethode wel juist benut, maar zijn de uitkomsten niet van die aard waar op voorhand op gehoopt werd.

Uit de factoranalyse bleek dat de constructen van zowel de waargenomen HR-praktijken als de mate van beloven valide waren. Ook de Cronbach's Alpha van deze variabelen scoorden boven de vereiste 0,7.

Hoewel de betrouwbaarheid en validiteit van de dagboekmethode naar behoren was, hadden deze verbeterd kunnen worden door de leidinggevenden uitsluitend de mogelijkheid te geven tot en met het weekend vragenlijsten in te vullen. De keuze om twee leiderschapsrollen uit het onderzoek te bannen is de validiteit ten goede komen. De prijs die hiervoor betaald is, is dat het onderzoek minder kennis en inzichten oplevert dan vooraf verwacht.

Vragenlijst werknemers

De keuze om de werknemers te benaderen om de leiderschapsrollen van de leidinggevende in kaart te brengen kwam voort uit de wens tot betrouwbaarheid en validiteit. Gevaren als sociale wenselijke antwoorden en common method variance werden hiermee ontweken.

Anderzijds bepaalde de leidinggevende zelf welke van de werknemers deze vragenlijst invulden. Dit maakte het voor de leidinggevende mogelijk om die werknemers te benaderen die de leidinggevende gunstig gestemd zijn.

In totaal waren werknemers van 40 leidinggevenden bereid om vragenlijsten in te vullen. Van deze 40 waren er 14 waar er één werknemer de vragenlijst had ingevuld. In deze gevallen bepaalde de perceptie van één werknemer het leiderschapsprofiel van de leidinggevende. Dit is minder betrouwbaar dan wanneer er twee (14 maal) of drie (12 maal) werknemers de vragenlijst invulden. Er zijn 33 leidinggevenden waarvan geen vragenlijst werd ingevuld. De redenen hiervoor zijn divers. Zo is van een deelnemende organisatie bekend dat er geen medewerking was voor de vragenlijsten richting de werknemers. Andere redenen kunnen zijn: geen tijd of weerstand om werknemers te benaderen, of de werknemers waren wel benaderd maar vulden de vragenlijst niet in.

Uit de factoranalyse bleek dat de items in hoge mate niet behoorden tot de constructen waar vooraf van verwacht werd dat ze daar toe zouden behoren. Nadat er op basis van deze factoranalyse nieuwe constructen werden gevormd die wel valide waren, bleken twee van de vier constructen een te lage betrouwbaarheid te hebben (Cronbach's Alpha $< 0,7$). Vandaar dat deze twee constructen buiten het onderzoek vielen. De factoranalyse van de resterende twee betrouwbare constructen toonde aan dat de items nu wel tot de verwachte constructen behoorden.

De betrouwbaarheid en validiteit van de vragenlijst worden beperkt doordat de leidinggevenden zelf werknemers mochten benaderen voor het invullen van de vragenlijsten. Anderzijds is dit een betere optie dan wanneer de leidinggevenden zichzelf zouden beoordelen ten aanzien van de leiderschapsrollen. Verder is de betrouwbaarheid en validiteit beperkt in die gevallen waar de vragenlijst door één werknemer werd ingevuld.

5.3.2 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek

De eerste aanbeveling komt voort uit de beperking dat niet alle, van tevoren geformuleerde, leiderschapsrollen gemeten konden worden. In een vervolgonderzoek zouden voor de rollen betekenisgever en autoriseerder nieuwe antwoordschalen ontwikkeld moeten worden. Deze antwoordschalen zouden in een uitgebreide pilot gecontroleerd moeten worden op validiteit en betrouwbaarheid. Een dergelijk onderzoek zou duidelijk moeten maken of andere leiderschapsrollen inderdaad geen invloed uitoefenen op de relatie tussen gepercipieerde HR-praktijken en de mate van gedane beloftes en daarmee het psychologisch contract. Tevens verdient het aanbeveling om een verdiepingsslag in het onderzoeksgebied aan te brengen. Zoals aangegeven zijn er twee stromingen ten aanzien van de waarde van beloftes en daarmee het concept van het psychologisch contract. Om deze stromingen nader tot elkaar te brengen zou het onderzoek van Mintzberg dat in 1973 gepubliceerd werd, gerepliceerd kunnen worden. Mintzberg onderzocht door middel van structurele observatie de tijdsbesteding bij een vijftal managers (Kurke en Aldrich, 1983; Oshagbemi, 1995). Door continu mee te lopen met een leidinggevende én zowel de leidinggevende als de werknemers te bevragen over de gebeurtenissen ten aanzien van beloftes zou een completer beeld ontstaan als het gaat om het doen van beloftes. Er zouden drie percepties van dezelfde gebeurtenissen ontstaan: die van de leidinggevende, die van de werknemer en die van de onderzoeker. Dit maakt het mogelijk om af te leiden hoe interpretaties ontstaan op basis van datgene wat gezegd, geschreven is en de wijze waarop dat gedaan is. Daarmee zou er een completer beeld ontstaan over de waarde van beloftes en het concept psychologisch contract. Tenslotte zou er nader onderzoek gedaan moeten worden naar de relatie tussen HR-praktijken en organisatieprestatie. De link tussen beide variabelen blijft vooralsnog onbekend. Het is duidelijk dat leidinggevendens verantwoordelijk zijn voor de uitvoering van HR-praktijken, maar ook dat de rol die zij als leidinggevende uitoefenen geen invloed heeft op de mate van beloven. Dit wil echter niets zeggen over de tijd die leidinggevendens besteden aan HR-praktijken of in welke mate leidinggevendens al dan niet handelen in lijn van de HR-praktijken. Ook dit zijn elementen die onderzocht moeten worden om de daadwerkelijke invloed van leidinggevendens op de vertaling van HR-praktijken naar beloftes, en daarmee het succes van de organisatie te bepalen.

Bronnen

- Abrams, L.S. (2010). Sampling “hard to reach” populations in qualitative research: The case of incarcerated youth. *Qualitative Social Work*, Vol. 9, No. 4, Pp. 536-550.
- Baarda, D.B. & Goede, M.P.M. de (2006). *Basisboek Methoden en Technieken: Handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwantitatief onderzoek*. (4^e druk). Groningen/Houten: Wolters-Noordhoff.
- Bartunek, J.M., Krim. R.M., Necochea, R., & Humphries, M. (1999). Sensemaking, sensegiving and leadership in strategic organizational development. *Advances in Qualitative Organizational Research*, Vol. 2, Pp. 37-71.
- Bass, B.M. (2008). *The Bass Handbook of Leadership: theory, research and managerial applications* (Fourth edition). New York/London/Toronto/Sydney: Free Press.
- Bolger, N., Davis, A. & Rafaeli, E. (2003). Diary Methods: Capturing Life as it is Lived. *Annual Review of Psychology*. Vol 54., Pp 579-616.
- Boon, C., Hartog, D. den, Boselie, P. & Paauwe, J. (2011). The relationship between perceptions of HR-praktijken and employee outcomes: examining the role of person-organisation and person-job fit. *The International Journal of Human Resource Management*. Vol. 22, No. 1, Pp 138-162.
- Boselie, P., Dietz, G. & Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in research on human resource management and performance. *The International Journal of Human Resource Management*, Volume 15, No.3, Pp. 67-94.
- Boxall, P. & Purcell, J. (2008). *Strategy and Human Resource Management*. (Second edition). Hamsphire/New York: Palgrave Macmillan.
- Bowen, D.E. & Oostroff, C. (2004). Understanding HRM-firm performance linkages: The role of the strenghts’ of the system. *Academy of Management Review*, Vol 39, no. 2, Pp 203-221.
- Brandl, J., Madsen, M.T. & Madsen, H. (2009). The perceived importance of HR duties to Danish line managers. *Human Resource Management Journal*, Vol 19, Pp. 194–210.
- Conway, N. & Briner, R.B. (2002). A daily diary study of affective responses

to psychological contract breach and exceeded promises. *Journal of Organizational Behavior*. Vol. 23, Pp 287-302.

Denison, D.R., Hooijberg, R. en Quinn, R.E. (1995). Paradox and performance: Toward a theory of behavioral complexity in managerial leadership. *Organization Science*. Vol. 6, No. 5, Pp. 524-540.

Donaldson, S.I. & Grand-Vallone, J.E. (2002). Understanding self-report bias in organizational behavior research. *Journal of Business and Psychology*, Vol. 17, No. 2, Pp. 245-260.

Doran, D., Sanchez McCutcheon, A., Evans, M., MacMillan, K., McGilles-Hall, L., Pringle, D... Valente, A. (2004). *Impact of the Manager's Span of Control on Leadership and Performance*. Ottawa: Canadian Health Services Research Foundation.

Field, A. (2013). *Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics*. (Fourth edition). Los Angeles/London/New Delhi/Singapore/Washington DC: Sage.

Guest, D.E. (2004). The Psychology of the Employment Relationship: An Analysis Based on the Psychological Contract. *Applied Psychology: An International Review*, Vol. 53, No. 4, Pp 541-555.

Guest, D.E. (2011). Human resource management and performance: Still searching for some answers. *Human Resource Management Journal*, Vol. 21, No. 1, Pp 3-13.

Guest, D.E. & Conway, N. (2002). Communicating the psychological contract: An employer perspective. *Human Resource Management Journal*, 12, Pp 22-38.

't Hart, H., Dijk J. van, Goede, M. de, Jansen, W. & Teunissen, J. (2004). *Onderzoeksmethoden*. (7e druk) Amsterdam: Boom.

Hiller, N.J., Day, D.V. en Vance, R.J. (2006). Collective enactment of leadership roles and team effectiveness: A field study. *The Leadership Quarterly*, 17, Pp 387-397.

House, R.J. & Aditya, R.N. (1997). "The social scientific study of leadership: quo vadis? *Journal of Management*, Vol. 23, No. 3, Pp 409-474.

Hox, J.J. (1995). *Applied Multilevel Analysis*. Amsterdam: TT-Publicaties.

Huy, Q. N. 2001. In praise of middle managers. *Harvard Business Review*, 79 (8), Pp. 72–81.

Kanter, R.M. (2004). The middle manager as innovator. *Harvard Business Review*, 82 (7-8), Pp. 150-161.

Kluijtmans, F. (2008). *Bedrijfskundige aspecten van HRM*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.

Kotter, J.P. (1973). The psychological contract: managing the joining up process. *California Management Review*, Vol. 15, Pp. 91-99.

Kurke, L.B. & Aldrich, H.E. (1983). Mintzberg was right!: A replication and extension of the nature of managerial work. *Management Science*, Vol. 29, No. 8, Pp. 975-983.

Lee, J. & Taylor, M.S. (2014). Dual roles in psychological contracts: When managers take both agent and principal roles. *Human Resource Management Review*, Vol. 24, Pp.95–107

Lepak, D.P. & Snell, S.A. (1999). “The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development”. *Academy of Management Review*, Vol. 24, No. 1, 31-48.

Lepak, D.P. & Snell, S.A. (2002). “Examining the human resource architecture: The relationships among human capital, employment, and human resource configurations. *Journal of Management*, Vol. 28, No 4, 517-543.

Marshall, M.N., (1996). Sampling for qualitative research. *Family practice*, Vol. 13, No. 6, Pp. 522-525.

McDermott, A.M., Conway, E., Rousseau, D.M & Flood, P.C. (2013). Promoting effective psychological contracts through leadership: The missing link between HR strategy and Performance. *Human Resource Management*, March-April 2013, Vol. 52 No 2, Pp 289-310.

McGovern, P., Gratton, L., Hope-Hailey, V., Stiles, P. & Truss, C. (1997). Human Resource Management on the line? *Human Resource Journal*, Vol 7, No. 4, Pp. 12-29.

Melnyk, S.A., Calantone, R.J., Luft, J., Stewart, D.M., Zsidisin, G.A., Hanson, J., . . . Burns, L. (2005). An empirical investigation of the metrics alignment process. *International Journal of Productivity and Performance Management*. Vol. 54, No. 5/6, Pp. 312-324.

Miles, R.E. & Snow, C.C. (1984). Designing strategic human resources systems. *Organizational Dynamics*, Vol. 13, No. 1, Pp. 36-52.

Montes, S.D & Zweig, D. (2009). Do promises matter? An exploration of the role of promises in psychological contract breach. *Journal of applied psychology*. Vol. 94, No. 5, Pp. 1243-1260.

Nehles, A.C., Riemsdijk M. van, Kok, I & Looise, J.K. (2006). Implementing Human Resource Management successfully: A first-line management challenge, *Management Revue*, Vol. 17, Iss. 3, Pp. 256-273.

Noomen, J.L. (2004). *Integraal personeelsmanagement: een praktijkgerichte leerroute* (10e druk). Soest: Uitgeverij Nelissen.

Noordegraaf, M. (2014). Shadowing managerial action instead of recording managerial text. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*. Vol. 9, No. 1, Pp. 41-46.

Noordegraaf, M. & Steward, R. (2000). Managerial behavior research in private and public sectors: distinctiveness, disputes and directions. *Journal of management studies*. Vol. 37, No. 3, Pp. 427-443.

Oshagbemi, T. (1995). Management development and managers' use of their time. *Journal of Management Development*. Vol. 14, No. 8, Pp. 19–34.

Oshagbemi, T. (2008). The impact of personal and organizational variables on the leadership styles of managers. *The International Journal of Human Resource Management*. Vol. 19, No. 10, Pp. 1896-1910.

Ouakouak, M.L., Ouedraogo, N. & Mbengue, A. (2014). The mediating role of organizational capabilities in the relationship between middle managers involvement and firm performance: A European study. *European Management Journal*, 32, Pp. 305-318.

Owens, D., (2006). A simple theory of promising. *Philosophical Review* 115, Pp. 51-77.

Podsakoff, P.M. & Organ, D.W. (1986). Self-reports in organizational research: Problems and prospects. *Journal of Management*, Vol. 12, No. 6, Pp. 531-544.

Purcell, J & Hutchinson, S. (2007). Front-line managers as agents in the HRM-performance causal chain: Theory, analysis and evidence. *Human Resource Management Journal*, Vol. 17, No 1, Pp 3-20.

Perry, E.L. & Kulik, C.T. (2008). The devolution of HR to the line: Implications for perceptions of people management effectiveness. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 19, No. 2, Pp. 262–273.

Pinder, C.C. & Pinto, P.R. (1974). Demographic correlates of the managerial style. *Personnel psychology*, Vol. 27, Pp. 257-270.

Quene, H. & Bergh, H. van den, (2004). On multi-level modeling of data from repeated measures designs: a tutorial. *Speech Communication*, Vol. 42, Pp. 103-121.

Reader, S., Knorr, U. & Hilb, M. (2012). Human resource management practices and psychological contracts in Swiss firms: An employer perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 23, No. 15, Pp. 3178–3195.

Robinson, S.L. & Rousseau, D.M. (1994). Violating the psychological contract: Not the expectation but the norm. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 15, Pp. 245-259.

Roehling, M. V. (1997). The origins and early development of the psychological contract construct. *Journal of Management History*, Vol. 3, No. 2, Pp. 204-217.

Rousseau, D.M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, Vol. 2, No. 2, Pp. 121-139.

Rousseau, D.M. (1995). *Psychological contracts in organisations: Understanding written and unwritten agreements*. London/New Delhi: Sage Publications.

Rousseau, D.M. (2001). Schema, promise and mutuality: The building blocks of the psychological contract. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 74, Pp. 511-541.

Rousseau, D.M. & Wade-Benzoni, K.A. (1994). Linking strategy and human resource practices: how employee and customer contracts are created. *Human Resource Management*, Vol. 33, No. 3, Pp 463-389.

Rousseau, D.M. & Tijoriwala, (1998). Assessing psychological contracts: Issues, alternatives and measures. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 19, Pp 679-695.

Schreurs, B.H.J., Emmerik, I.J.H. van, Günther, H. & Germeys, F. (2012). A Weekly Diary Study on the Buffering Role of Social Support in the Relationship between Job Insecurity and Employee Performance. *Human Resource Management*, Vol. 51, No. 2, Pp. 259-288.

Sonnentag, S. (2003). Recovery, Work Engagement, and Proactive Behavior: A New Look at the Interface Between Nonwork and Work. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 88, No. 3, Pp. 518-528.

Tekleab, A.G. & Taylor, M.S. (2003). Aren't there two parties in an employment relationship? Antecedents and consequences of organization-employee agreement on contract obligations and violations. *Journal of Organizational Behavior*. Vol. 24, Pp. 585-608.

Tchan, A.P., Raczkowski, W. & Latalowa, M. (2000). Perception and viewsheds: Are they mutually exclusive?. In G.R Lock (Ed.). *Beyond the map: archaeology and spatial technologies*. Pp. 28-59. Amsterdam: IOS Press.

Truss, C. (2001). Complexities and controversies in linking HRM with organisational outcomes. *Journal of Management Studies*, Volume 38:8, Pp 1121-1149.

Wright, P.M., McMahan, G.C., Snell, S.A. & Gerhart, B. (2001). Comparing line and HR executives' perceptions of HR effectiveness: Services, roles, and contributions. *Human Resource Management*, Vol. 40, No. 2, Pp. 111-123

Wright, P.M. & Nishii, L.H. (2007). *Strategic HRM and organizational behavior: Integrating multiple levels of analysis* (CAHRS Working Paper #07-03). Ithaca, NY: Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies.
<http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cahrswp/468>

Yukl, G. (2012). Effective leadership behavior: What we know and what question needs more attention? *Academy of Management Perspectives*, Vol. 26, No 4, 66-85.

Zaheer, Albert & Zaheer, (1999). Time scales and organizational theory. *Academy of Management Review*, Vol. 24, No. 4, Pp 725-741.

Zhao, H., Wayne, S.J., Glibkowski, B.C. & Bravo, J. (2007). The impact of psychological contract breach on work-related outcomes: a meta-analysis. *Personal Psychology*, 60, Pp. 647-680.

Internet:

<http://www.dub.uu.nl/artikel/nieuws/utrechtse-promovendi-moeten-wetenschappelijke-ee-afleggen.html>, geraadpleegd op 16 november 2014. Bron benut voor afbeelding voorpagina.

Bijlage I Vragenlijst leidinggevende onderhavig onderzoek

Algemeen

1. Wat is uw geslacht?

☐ Vrouwelijk

☐ Mannelijk

2. Hoe lang ben u werkzaam in uw huidige functie als leidinggevende?

.....jaar

Waargenomen Human Resource Management (HRM)/P&O-instrumenten

De volgende vragen hebben betrekking op de mate waarin uw werkgever (of vertegenwoordigers van uw organisatie, zoals de afdeling HRM/P&O, uw leidinggevende, of de directie) u deze week heeft geïnformeerd over HRM/P&O –instrumenten (nader te noemen HRM-instrument) op het gebied van training en ontwikkeling, de functie-inhoud van werknemers, werving en selectie van nieuwe werknemers, werk-privé-balans, werkzekerheid, teamwork en beloning.

Een HRM-instrument is een manier waarop training en ontwikkeling, de functie-inhoud van werknemers, werving en selectie van nieuwe werknemers, werk-privé-balans, werkzekerheid, teamwork en beloning uitgevoerd kan worden.

Geef per stelling aan in welke mate die van toepassing is op deze week.

3. Ik heb deze week informatie ontvangen over HRM-instrumenten (bijvoorbeeld via email of Intranet)

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Helemaal niet mee eens	Eerder niet mee eens	Deels eens/deels oneens	Eerder mee eens	Helemaal mee eens

4. In gesprekken met vertegenwoordigers van de organisatie ging het deze week vaak over HRM-Instrumenten

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Helemaal niet mee eens	Eerder niet mee eens	Deels eens/deels oneens	Eerder mee eens	Helemaal mee eens

5. Er is deze week veel gecommuniceerd over HRM-instrumenten door mijn organisatie

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Helemaal niet mee eens	Eerder niet mee eens	Deels eens/deels oneens	Eerder mee eens	Helemaal mee eens

Gedane beloften

De onderstaande vragen gaan over de mate waarin u het deze week met uw medewerkers gehad heeft over HR-instrumenten op het gebied van training en ontwikkeling, de functie-inhoud van werknemers, werving en selectie van nieuwe werknemers, werk-privé-balans, werkzekerheid, teamwork en beloning. Geef per stelling aan in welke mate die van toepassing is op deze week.

6. In gesprekken met mijn medewerkers ging het deze week vaak over HRM-instrumenten

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Helemaal niet mee eens	Eerder niet mee eens	Deels eens, deels oneens	Eerder mee eens	Helemaal mee eens

7. Ik heb mijn medewerkers deze week informatie gestuurd over HRM-instrumenten

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Helemaal niet mee eens	Eerder niet mee eens	Deels eens, deels oneens	Eerder mee eens	Helemaal mee eens

8. Ik heb het deze week veel gehad over HRM-instrumenten met mijn medewerkers

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Helemaal niet mee eens	Eerder niet mee eens	Deels eens, deels oneens	Eerder mee eens	Helemaal mee eens

9. Ik heb deze week toezeggingen en/of beloften gedaan naar mijn medewerkers omtrent HRM-instrumenten.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Helemaal niet mee eens	Mee eens	Niet mee eens/niet mee oneens	Mee oneens	Helemaal mee eens

Bijlage II: Vragenlijst werknemers onderhavig onderzoek

Onderstaande vragen gaan in op de manier waarop uw direct-leidinggevende omgaat met personeelszaken. Met personeelszaken wordt bedoeld: alle activiteiten die ervoor zorgen dat mensen in een organisatie naar tevredenheid werken en met elkaar samenwerken. Voorbeelden van onderdelen die bij personeelszaken horen zijn: training en ontwikkeling van werknemers, de functie-inhoud van werknemers, werving en selectie van nieuwe werknemers, werk-privé-balans van werknemers, werkzekerheid van werknemers, teamwork van werknemers en beloning van werknemers. Met personeelszaken wordt hetzelfde bedoeld als met P&O, P&O, personeelsmanagement en HRM. Geef per stelling aan in welke mate die van toepassing is op uw direct-leidinggevende

Communicator

Mijn direct-leidinggevende:

1. geeft besluiten van het bedrijf op het gebied van personeelszaken meteen door aan mij

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Helemaal niet mee eens	Eerder niet mee eens	Deels eens, deels oneens	Eerder mee eens	Helemaal mee eens

2. neemt de tijd om de besluiten van het bedrijf op het gebied van personeelszaken aan mij door te geven

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Helemaal niet mee eens	Eerder niet mee eens	Deels eens, deels oneens	Eerder mee eens	Helemaal mee eens

3. is moeilijk te begrijpen wanneer hij/zij praat over besluiten van het bedrijf op het gebied van personeelszaken

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Helemaal niet mee eens	Eerder niet mee eens	Deels eens/deels oneens	Eerder mee eens	Helemaal mee eens

4. vertelt direct de belangrijkste informatie over de besluiten van het bedrijf op het gebied van personeelszaken.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Helemaal niet mee eens	Eerder niet mee eens	Deels eens/deels oneens	Eerder mee eens	Helemaal mee eens

Betekenisgever

Wanneer mijn direct-leidinggevende uitleg geeft over de personeelszaken van mijn organisatie:

5. begrijp ik veelal zijn/haar uitleg

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Helemaal niet mee eens	Eerder niet mee eens	Deels eens, deels oneens	Eerder mee eens	Helemaal mee eens

6. legt hij of zij alles op een logische en redelijke wijze uit

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Helemaal niet mee eens	Eerder niet mee eens	Deels eens, deels oneens	Eerder mee eens	Helemaal mee eens

7. doet hij/zij vaak een beroep op mijn normen en waarden

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Helemaal niet mee eens	Eerder niet mee eens	Deels eens, deels oneens	Eerder mee eens	Helemaal mee eens

8. geloof ik altijd wat hij/zij zegt.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Helemaal niet mee eens	Eerder niet mee eens	Deels eens, deels oneens	Eerder mee eens	Helemaal mee eens

Authoriseerder

Mijn direct-leidinggevende:

9. doet mij regelmatig beloftes ten aanzien van personeelszaken

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Helemaal niet mee eens	Eerder niet mee eens	Deels eens, deels oneens	Eerder mee eens	Helemaal mee eens

10. heeft grote invloed in de organisatie

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Helemaal niet mee eens	Eerder niet mee eens	Deels eens, deels oneens	Eerder mee eens	Helemaal mee eens

11. zal naar mijn verwachting nog een lange tijd mijn direct-leidinggevende zijn

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Helemaal niet mee eens	Eerder niet mee eens	Deels eens, deels oneens	Eerder mee eens	Helemaal mee eens

12. heeft een groot aanzien in de organisatie.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Helemaal niet mee eens	Eerder niet mee eens	Deels eens, deels oneens	Eerder mee eens	Helemaal mee eens

Innovator

Mijn direct-leidinggevende:

13. geeft regelmatig een eigen invulling aan de personeelszaken

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Helemaal niet mee eens	Eerder niet mee eens	Deels eens, deels oneens	Eerder mee eens	Helemaal mee eens

14. verandert bestaande personeelszaken

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Helemaal niet mee eens	Eerder niet mee eens	Deels eens, deels oneens	Eerder mee eens	Helemaal mee eens

15. kan me overtuigen van de door hem of haar toegepaste veranderingen in personeelszaken

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Helemaal niet mee eens	Eerder niet mee eens	Deels eens, deels oneens	Eerder mee eens	Helemaal mee eens

16. wil graag van mij weten in hoeverre de personeelszaken aansluiten op mijn persoonlijke situatie.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Helemaal niet mee eens	Eerder niet mee eens	Deels eens, deels oneens	Eerder mee eens	Helemaal mee eens

Bijlage III: Totaal vragenlijst leidinggevenden

Beste heer/mevrouw {TOKEN:LASTNAME} Dit is de eerste vragenlijst van ons onderzoek naar relaties tussen leidinggevenden en medewerkers. De vragen gaan opnieuw over uw ervaringen en waarnemingen gedurende de afgelopen week. Het invullen van de vragenlijst neemt ongeveer 5 minuten in beslag. Er zijn geen 'goede' of 'foute' antwoorden: het is uw mening die telt. Nogmaals bedankt voor uw deelname aan ons onderzoek! Met vriendelijke groet, Robin Steigstra, Hidde Botma, Peter Mollema, Frank Rietbroek, Jeroen de Jong (dagboekstudie@outlook.com)

PCs: Vragenlijst leidinggevenden WEEK 1

Vragen over uzelf

*** 01lgage: Wat is uw leeftijd?**

Vul uw antwoord hier in:

*** 02lgsex: Wat is uw geslacht?**

Kies a.u.b. één van de volgende mogelijkheden:

☐

Vrouwelijk

☐

Mannelijk

*** 03lgedu: Wat is uw hoogst behaalde onderwijsdiploma?**

Het gaat hier om de hoogste opleiding waarvoor u een diploma heeft ontvangen. Als u bijvoorbeeld een MBO-diploma heeft gekregen en daarna één jaar aan het HBO heeft gestudeerd, kunt u een vinkje zetten bij "MBO".

Kies a.u.b. één van de volgende mogelijkheden:

☐

VMBO (VBO, MAVO)

☐

HAVO, VWO (incl. gymnasium)

☐

MBO

☐

HBO

☐

Universiteit, Post-HBO, Post-doctoraal (bv. MBA)

☐

PhD

*** 04lgten: Hoe lang werkt u al voor deze organisatie?**

Wanneer u bijvoorbeeld sinds een half

Vul uw antwoord hier in:

jaar werkzaam bent bij deze organisatie kunt u '0,5' invullen.

*** 05lgjob: Hoe lang heeft u uw huidige functie als leidinggevende?**

Wanneer u deze functie bijvoorbeeld sinds een half jaar bekleedt kunt u '0,5' invullen.

Vul uw antwoord hier in:

*** 06lgwerk: Werkt u minimaal 1 of meer dagen per week op een andere plek dan uw eigen kantoor (bijvoorbeeld thuis of op een flexplek)?**

Kies a.u.b. één van de volgende mogelijkheden:

☐

Ja

☐

Nee

*** 07lgsoc: Aan hoeveel medewerkers geeft u leiding?**

Vul uw antwoord hier in:

Vragen over uw relatie met het hoger management

*** 08lgHRM:**

De volgende vragen hebben betrekking op de mate waarin uw werkgever (of vertegenwoordigers van uw organisatie, zoals de afdeling HRM/P&O, uw leidinggevende, of de directie) u deze week heeft geïnformeerd over HRM/P&O-instrumenten (nader te noemen HRM-instrument) op het gebied van bijvoorbeeld training en ontwikkeling, de functie-inhoud van medewerkers, werving en selectie van nieuwe medewerkers, werk-privé-balans, werkzekerheid, teamwork en beloning.

Een HRM-instrument is een manier waarop training en ontwikkeling, de functie-inhoud van medewerkers, werving en selectie van nieuwe medewerkers, werk-privé-balans, werkzekerheid, teamwork en beloning uitgevoerd kan worden.

Kies het toepasselijk antwoord voor elk onderdeel:

	Helemaal niet mee eens	Eerder niet mee eens	Deels eens, deels oneens	Eerder mee eens	Helemaal mee eens
Ik heb deze week informatie ontvangen over HRM-instrumenten (bijvoorbeeld via	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

email of intranet).

In gesprekken met
vertegenwoordigers
van de organisatie
ging het deze week
vaak over HRM-
instrumenten.

☐☐☐☐☐

Er is deze week veel
gecommuniceerd over
HRM-instrumenten
door mijn organisatie.

☐☐☐☐☐

*** 11lgdruk/trust: Geeft u aan in welke mate u het eens bent met de volgende uitspraken:**

Met het 'hoger management' bedoelen we diegenen aan wie u verantwoording aflegt, zoals bijvoorbeeld uw direct-leidinggevende of de directie.

Kies het toepasselijk antwoord voor elk onderdeel:

Helemaal
niet mee
eens

Eerder
niet
mee
eens

Deels
eens,
deels
oneens

Eerder
mee
eens

Helemaal
mee eens

Ik had deze week
geen enkele moeite
om te voldoen aan
de prestatiecriteria
die het hoger
management aan mij
stelt.

☐☐☐☐☐

Ik voelde deze week
een grote druk om te
presteren.

☐☐☐☐☐

Ik heb deze week
alles uit de kast
moeten halen om aan
de prestatiecriteria te
voldoen.

☐☐☐☐☐

Ik ben bereid het
hoger management
de volledige controle
te geven over mijn
toekomst in de
organisatie.

☐☐☐☐☐

Ik vertrouw erop dat
het hoger
management een
positief beeld van
mij schetst tegenover
anderen.

☐☐☐☐☐

Ik vertrouw erop dat
het hoger
management mij

☐☐☐☐☐

steunt in moeilijke
situaties.

*** 09lgIdeal:**

Hieronder volgen een aantal stellingen over afspraken over uw werk die u deze week mogelijk heeft gemaakt met uw werkgever (of vertegenwoordigers van uw werkgever zoals de afdeling HRM/P&O, uw direct-leidinggevende, of de directie). Het gaat hierbij om zaken zoals verantwoordelijkheden, flexibiliteit in werkplaats en werktijden en beloning (al dan niet financieel). Dit kunnen zowel formele als informele afspraken zijn. U wordt verzocht aan te geven in welke mate deze gesprekken hebben plaatsgevonden.

U kunt bijvoorbeeld met uw leidinggevende afgesproken hebben dat u voortaan één dag in de week thuis werkt. Deze afspraak hoeft niet op papier te staan, maar kan ook een mondelinge afspraak zijn tussen u en uw leidinggevende.

Kies het toepasselijk antwoord voor elk onderdeel:

	Helemaal niet mee eens	Eerder niet mee eens	Deels eens, deels oneens	Eerder mee eens	Helemaal mee eens
Deze week heb ik met mijn werkgever kunnen onderhandelen over afspraken en regelingen voor mij en mijn werk.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Deze week heb ik specifieke afspraken kunnen maken over mijn taken en verantwoordelijkheden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10lgIdealsat: Wanneer u deze week afspraken gemaakt heeft, hoe waardeert u deze afspraken en/of regelingen? Wanneer u deze week geen afspraken heeft gemaakt kunt u de onderstaande drie vragen overslaan.

Kies het toepasselijk antwoord voor elk onderdeel:

	Helemaal niet mee eens	Eerder niet mee eens	Deels eens, deels oneens	Eerder mee eens	Helemaal mee eens
Over het geheel genomen ben ik tevreden met de nieuwe afspraken en regelingen die ik deze week heb gemaakt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ik ben blij dat we deze week afspraken konden maken over mijn werk.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ik ben deze week echter in het	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

algemeen nog
ontevreden over de
afspraken en
regelingen die ik nu
heb

Vragen over uw medewerkers

Deze vragen hebben betrekking op de medewerkers waarvan u de direct-leidinggevende bent.

* 12lgplwerk:

In welke mate werd er in de afgelopen week gemiddeld plaatsonafhankelijk gewerkt door uw medewerkers? Met plaatsonafhankelijk werken wordt bedoeld: werken vanaf een plek anders dan kantoor, bijvoorbeeld thuis. We vragen hier om een schatting. Als u bijvoorbeeld leiding geeft aan 4 full-time medewerkers, en 3 van de medewerkers werkte deze week 1 dag thuis, dan kunt u "Af en toe / soms (15-30% van de werktijd)" invullen.

Kies a.u.b. één van de volgende mogelijkheden:

- ☐ Niet (0% van de werktijd)
- ☐ Nauwelijks (0-15% van de werktijd)
- ☐ Af en toe / soms (15-30% van de werktijd)
- ☐ Regelmatig (30-45% van de werktijd)
- ☐ Zeer regelmatig (45-60% van de werktijd)
- ☐ Bijna altijd (60-75% van de werktijd)
- ☐ Zo goed als altijd (75-90% van de werktijd)

*** 13lgPCE: In het dagelijkse werk doen medewerkers vaak beloven of toezeggingen naar hun leidinggevende. Een medewerker kan bijvoorbeeld toezeggen dat hij/zij deze week wat extra uren zal werken. Geef aan in welke mate u het eens bent met de volgende uitspraken over deze beloften/toezeggingen.**

Kies het toepasselijk antwoord voor elk onderdeel:

	Helemaal niet mee eens	Eerder niet mee eens	Deels eens, deels oneens	Eerder mee eens	Helemaal mee eens
Ik vind dat mijn medewerkers hun beloften deze week zijn nagekomen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tot nu toe hebben mijn medewerkers deze week uitstekend hun best gedaan om hun beloften na te te	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

komen
Ondanks mijn
inspanningen heb ik
deze week van mijn
medewerkers niet
gekregen wat ik
verwacht had.
Mijn medewerkers
zijn deze week hun
beloften niet
nagekomen terwijl
ik mijn beloften wel
ben nagekomen.

☐
☐
☐
☐
☐
☐
☐
☐
☐
☐

*** 15lgHR: De onderstaande vragen gaan over de mate waarin u het deze week met uw medewerkers gehad heeft over HR-instrumenten op het gebied van bijvoorbeeld training en ontwikkeling, de functie-inhoud van medewerkers, werving en selectie van nieuwe medewerkers, werk-privé-balans, werkzekerheid, teamwork en beloning.**

Een HRM-instrument is een manier waarop training en ontwikkeling, de functie-inhoud van medewerkers, werving en selectie van nieuwe medewerkers, werk-privé-balans, werkzekerheid, teamwork en beloning uitgevoerd kan worden.

Kies het toepasselijk antwoord voor elk onderdeel:

Helemaal
niet mee
eens

Eerder
niet
mee
eens

Deels
eens,
deels
oneens

Eerder
mee
eens

Helemaal
mee eens

In gesprekken met
mijn medewerkers
ging het deze week
vaak over HRM-
instrumenten.

☐
☐
☐
☐
☐

Ik heb mijn
medewerkers deze
week informatie
gestuurd over
HRM-instrumenten.

☐
☐
☐
☐
☐

Ik heb het deze
week veel gehad
over HRM-
instrumenten met
mijn medewerkers.

☐
☐
☐
☐
☐

Ik heb deze week
toezeggingen en/of
beloften gedaan
naar mijn

☐
☐
☐
☐
☐

medewerkers
omtrent HRM-
instrumenten.

*** 14lgPCL: Geef aan in welke mate u het eens bent met de volgende uitspraken.**

Onder 'team'
kunt u ook
afdeling,
departement,
unit, etc.
verstaan.

Kies het toepasselijk antwoord voor elk onderdeel:

	Helemaal niet mee eens	Eerder niet mee eens	Deels eens, deels oneens	Eerder mee eens	Helemaal mee eens
Wanneer ik mijn medewerkers iets heb beloofd deze week, ben ik die belofte nagekomen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Het team waaraan ik leiding geef heeft deze week uitstekend gepresteerd.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Deze week heb ik mijn best gedaan om beloften naar mijn medewerkers na te komen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mijn team heeft deze week minder goed gepresteerd dan voorgaande weken.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Deze week ben ik mijn beloften naar mijn medewerkers niet altijd nagekomen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Vragen over uw werk

*** 16lgOREG: Geef aan in welke mate u het eens bent met de volgende uitspraken over veranderingen in uw organisatie.**

Kies het toepasselijk antwoord voor elk onderdeel:

	Helemaal niet mee eens	Eerder niet mee eens	Deels eens, deels oneens	Eerder mee eens	Helemaal mee eens
Deze week is mij verteld dat de zaken op het werk significant gaan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

veranderen,
waardoor ik me
gestrest voel.

Ik heb deze week
gehoord dat de
plannen van de
organisatie gaan
veranderen,
waardoor ik wat
gespannen ben
geworden.

☐
☐
☐
☐
☐

Nu ik deze week heb
gemerkt dat de
afspraken gaan
veranderen, voel ik
me onder druk gezet
daaraan mee te
werken.

☐
☐
☐
☐
☐

Deze week is mij
verteld dat de
criteria van mijn
werk gaan
veranderen, en zelfs
al betekent dat ik
geen ander of extra
werk hoeft te doen,
vind ik dat niet leuk.

☐
☐
☐
☐
☐

*** 17lgWerk: Geef aan in welke mate u het eens bent met de volgende uitspraken over uw werk.**

Kies het toepasselijk antwoord voor elk onderdeel:

Helemaal
niet mee
eens

Eerder
niet
mee
eens

Deels
eens,
deels
oneens

Eerder
mee
eens

Helemaal
mee eens

Deze week zat ik
nog vol energie aan
het einde van een
werkdag.

☐
☐
☐
☐
☐

Deze week voelde
ik mij emotioneel
leeg door mijn
werk.

☐
☐
☐
☐
☐

Deze week was ik
uitgeput door mijn
werk.

☐
☐
☐
☐
☐

Deze week moest
ik voor mijn gevoel
te hard werken om

☐
☐
☐
☐
☐

mijn doelstellingen
te halen.

Deze week had ik
veel plezier in mijn
werk.

☐☐☐☐☐

Deze week ging ik
helemaal op in mijn
werk.

☐☐☐☐☐

Deze week was ik
niet gelukkig met
mijn werk.

☐☐☐☐☐

Deze week vloog
de tijd voorbij.

☐☐☐☐☐

Verstuur uw vragenlijst

Bedankt voor uw deelname aan deze vragenlijst..

Bijlage IV: Totaal vragenlijst werknemers

Beste deelnemer/deelnemster, In het kader van ons afstudeeronderzoek bij de Open Universiteit willen wij u vragen deze vragenlijst in te vullen. De vragenlijst maakt deel uit van ons onderzoek naar relaties tussen leidinggevend en werknemers. In deze vragenlijst worden daarom vragen gesteld over uw direct-leidinggevende. U, als werknemer, bent onze belangrijkste informatiebron en alleen u kunt van dit onderzoek een gefundeerde studie maken. Het beantwoorden van de vragen neemt niet meer dan 5 minuten in beslag. Er zijn geen 'goede' of 'foute' antwoorden: het is uw mening die telt. De resultaten zullen uitsluitend gebruikt worden voor (afstudeer-) onderzoek, en zullen dus niet gedeeld worden met uw werkgever en/of leidinggevende. U kunt de vragenlijst tot uiterlijk vrijdag 6 juni invullen. Wanneer u vragen en/of opmerkingen heeft over deze vragenlijst of het onderzoek in het algemeen kunt u ons bereiken op het onderstaande mailadres. Nogmaals bedankt voor uw deelname aan ons onderzoek! Met vriendelijke groet, Robin Steigstra, Hidde Botma, Peter Mollema, Frank Rietbroek, en Jeroen de Jong (dagboekstudie@outlook.com)

Exporteer naar PDF

PCs: Vragenlijst werknemers

Vragenlijst voor de werknemer

Achtergrondvragen

Vragen over de achtergrond van de respondent

* 01wnsex: Wat is uw geslacht?

Kies a.u.b. één van de volgende mogelijkheden:

☐

Vrouwelijk

☐

Mannelijk

* 02wnage: Wat is uw leeftijd?

Vul uw antwoord hier in:

* 03wntenure: Hoe lang werkt u al voor deze werkgever (deze organisatie/dit bedrijf)?

Vul uw antwoord hier in:

* Leider: Wat is de naam van uw direct-leidinggevende? Dit is de persoon van wie u deze vragenlijst heeft ontvangen.

Vul uw antwoord hier in:

Vragen over uw leidinggevende

* 05wnlgStyle:

Mijn direct-leidinggevende...

Kies het toepasselijk antwoord voor elk onderdeel:

	Helemaal niet mee eens	Eerder niet mee eens	Deels eens, deels oneens	Eerder mee eens	Helemaal mee eens
heeft een duidelijke en positieve visie van de toekomst	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
behandelt personeelsleden als individueel, en steunt en stimuleert hun ontwikkeling	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
toont belangstelling voor personeelsleden en stimuleert hen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
zorgt voor vertrouwen, betrokkenheid en samenwerking tussen teamleden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
stimuleert nieuwe oplossingen voor problemen en het aan de kaak stellen van aannames	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
is duidelijk in wat zijn of haar waarden zijn	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
zorgt voor trots en respect van mij richting anderen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
doet wat hij of zij zegt te doen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
inspireert mij om zeer competent te zijn/worden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

*** 04wnlg01: Onderstaande vragen gaan in op de manier waarop uw leidinggevende omgaat met personeelszaken. Met personeelszaken wordt bedoeld: alle activiteiten die ervoor zorgen dat mensen in een organisatie naar tevredenheid werken en met elkaar samenwerken. Voorbeelden van onderdelen die bij personeelszaken horen zijn: werving en selectie van nieuwe werknemers, training en ontwikkeling, takenpakket van de werknemers, werk-privé balans, de zekerheid van het werk, samenwerken en beloning. Met personeelszaken wordt hetzelfde bedoeld als met P&O, P&A, Personeelsmanagement en HRM.**

Mijn direct-leidinggevende...

Kies het toepasselijk antwoord voor elk onderdeel:

	Helemaal niet mee eens	Eerder niet mee eens	Deels eens, deels oneens	Eerder mee eens	Helemaal mee eens
geeft besluiten van het bedrijf op het gebied van personeelszaken meteen door aan mij	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
neemt de tijd om de besluiten van het bedrijf op het gebied van personeelszaken aan mij door te geven	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
is moeilijk te begrijpen wanneer hij/zij het heeft over besluiten van het bedrijf op het gebied van personeelszaken	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
vertelt direct de belangrijkste informatie over de besluiten van het bedrijf op het gebied van personeelszaken	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
doet mij regelmatig beloftes ten aanzien van personeelszaken	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
heeft grote invloed in de organisatie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
zal naar mijn verwachting nog een lange tijd mijn direct-leidinggevende zijn	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
heeft een groot aanzien in de organisatie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
geeft regelmatig een eigen invulling aan de personeelszaken	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
verandert bestaande personeelszaken	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
kan me overtuigen van de door hem of haar toegepaste veranderingen in personeelszaken	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
wil graag van mij weten in hoeverre de personeelszaken aansluiten op mijn persoonlijke situatie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

*** 04wnlg02: Wanneer mijn direct-leidinggevende uitleg geeft over de personeelszaken van mijn organisatie:**

Kies het toepasselijk antwoord voor elk onderdeel:					
	Helemaal niet mee eens	Eerder niet mee eens	Deels eens, deels oneens	Eerder mee eens	Helemaal mee eens
begrijp ik veelal zijn/haar uitleg	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
legt hij of zij alles op een logische en redelijke wijze uit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
doet hij/zij vaak een beroep op mijn normen en waarden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
geloof ik altijd wat hij/zij zegt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Verstuur uw vragenlijst
Bedankt voor uw deelname aan deze vragenlijst..

Bijlage V: Mails naar respondenten over vragenlijsten

Mail van maandag:

Beste heer/mevrouw {TOKEN:LASTNAME}

Nogmaals bedankt voor uw deelname aan ons onderzoek! Op basis van dit onderzoek proberen wij meer te weten te komen over relaties van leidinggevenden met het hogere management en met medewerkers. De resultaten zullen uitsluitend gebruikt worden voor (afstudeer-) onderzoek, en zullen dus niet gedeeld worden met uw werkgever.

Gedurende vijf weken zullen we u via email één keer per week een korte vragenlijst sturen. Invullen kost u slechts 5 tot 10 minuten. U ontvangt elke week op donderdagmiddag een link naar een digitale vragenlijst. Wij willen u vragen deze vragenlijst op vrijdag in te vullen, of wanneer dit niet mogelijk is gedurende het opeenvolgende weekend. Wij zullen u elke vrijdagmiddag een korte reminder sturen. Komende donderdag zullen wij u de eerste vragenlijst sturen waarin we vragen stellen over uw ervaringen en waarnemingen gedurende deze week.

Om een beeld te krijgen van uw leiderschapsstijl willen we u daarnaast vragen of u de onderstaande link kunt doorsturen naar drie medewerkers. Het gaat om medewerkers waarvan u de dagelijks leidinggevende bent. De link leidt de medewerkers naar een vragenlijst (van nog geen 5 minuten) met daarin vragen over uw manier van leiding geven.

<http://limesurvey.ou.nl/index.php?sid=56815&lang=nl>

Als laatste willen we u vragen uw direct-leidinggevende uit te nodigen om deel te nemen aan ons onderzoek en een vragenlijst in te vullen. In deze vragenlijst staan vragen over zijn/haar leiderschapsstijl. U ontvangt hiervoor een aparte email, we willen u vragen om deze mail door te sturen naar uw leidinggevende.

Nogmaals bedankt voor uw deelname aan ons onderzoek! Zonder uw medewerking hadden we dit onderzoek niet kunnen uitvoeren.

Met vriendelijke groet,

Robin Steigstra, Hidde Botma, Peter Mollema, Frank Rietbroek, Jeroen de Jong
(dagboekstudie@outlook.com)

Mail met de link naar de vragenlijst (ontvangt de respondent elke donderdagmiddag)

Geachte heer/mevrouw {LASTNAME},

Bij deze ontvangt u de eerste vragenlijst van ons onderzoek naar relaties van leidinggevenden met hun medewerkers en het hoger management. We willen u vragen om bij het invullen te denken aan uw ervaringen en waarnemingen van deze werkweek (van maandag 12 mei tot en met vrijdag 16 mei). Het invullen van deze vragenlijst duurt ongeveer 5 tot 10 minuten.

Om aan het onderzoek deel te nemen moet u op onderstaande link klikken. We willen u vragen de vragenlijst uiterlijk zondag de 18^e mei in te vullen. U ontvangt morgenmiddag (vrijdag 16 mei) een herinneringsmail voor het invullen van de vragenlijst.

Nogmaals bedankt voor het invullen!

Met vriendelijke groet,

Robin Steigstra, Hidde Botma, Peter Mollema, Frank Rietbroek, Jeroen de Jong
(dagboekstudie@outlook.com)

Klik hier

{SURVEYURL}

om aan het onderzoek deel te nemen.

Herinneringsmail:

Geachte heer/mevrouw {LASTNAME},

We hebben geconstateerd dat u nog niet aan het onderzoek hebt deelgenomen en willen u er bij deze aan herinneren dat u de eerste vragenlijst voor ons onderzoek naar onderzoek naar relaties van leidinggevend en met hun medewerkers en het hoger management.

Om deel te nemen klikt u op onderstaande link.

Met vriendelijke groet,

Robin Steigstra, Hidde Botma, Peter Mollema, Frank Rietbroek, Jeroen de Jong
(dagboekstudie@outlook.com)

Klik:

{SURVEYURL} om aan het onderzoek deel te nemen.

Mail ter bevestiging van het invullen van de vragenlijst:

Beste {FIRSTNAME},

Dit e-mail bericht bevestigt dat u de vragenlijst {SURVEYNAME} heeft ingevuld en dat uw antwoorden zijn opgeslagen. Dank u voor uw deelname.

Als u vragen heeft over deze e-mail, neemt u dan contact op met de beheerders via

dagboekstudie@outlook.com.

Met vriendelijke groet,

Robin Steigstra, Hidde Botma, Peter Mollema, Frank Rietbroek, Jeroen de Jong
(dagboekstudie@outlook.com)

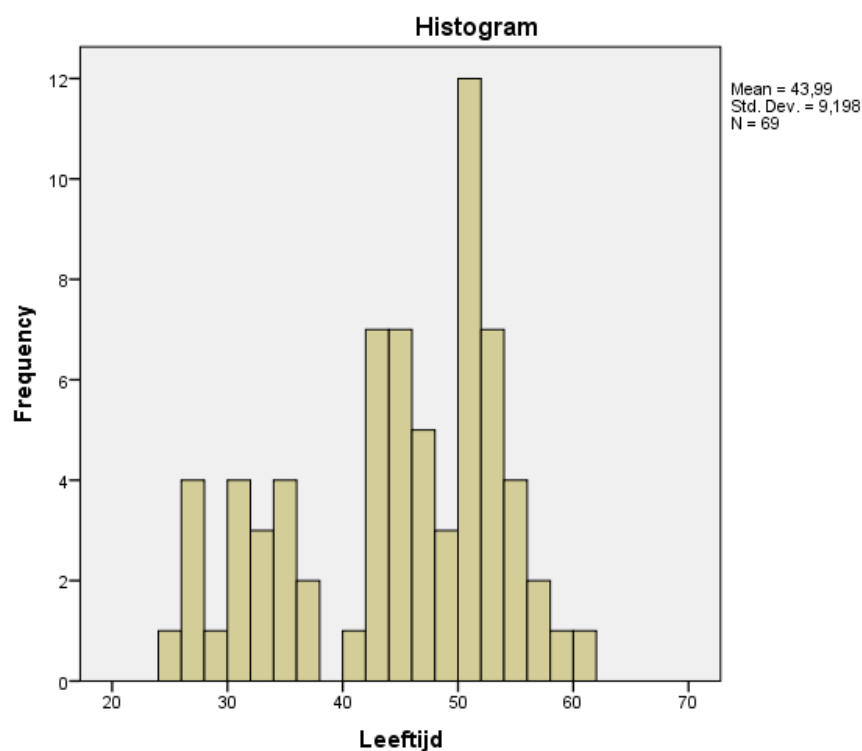
Bijlage VI Statistische resultaten

VI.1 Beschrijvende statistiek respondenten

VI.1.1 Beschrijvende statistiek leidinggevenden

Tabel 6: Beschrijvende statistiek leeftijd

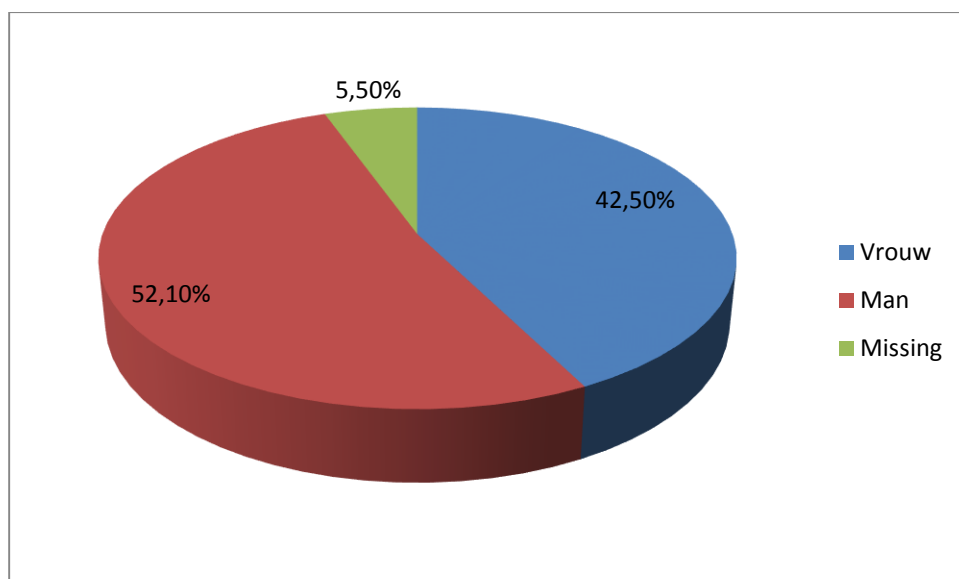
Leeftijd		
N	Valid	69
	Missing	4
Mean		43,99
Median		46,00
Mode		51
Std. Deviation		9,198
Variance		84,603
Minimum		25
Maximum		60



Figuur 6: Histogram leeftijd respondenten.

Tabel 7: Beschrijvende statistiek geslacht.

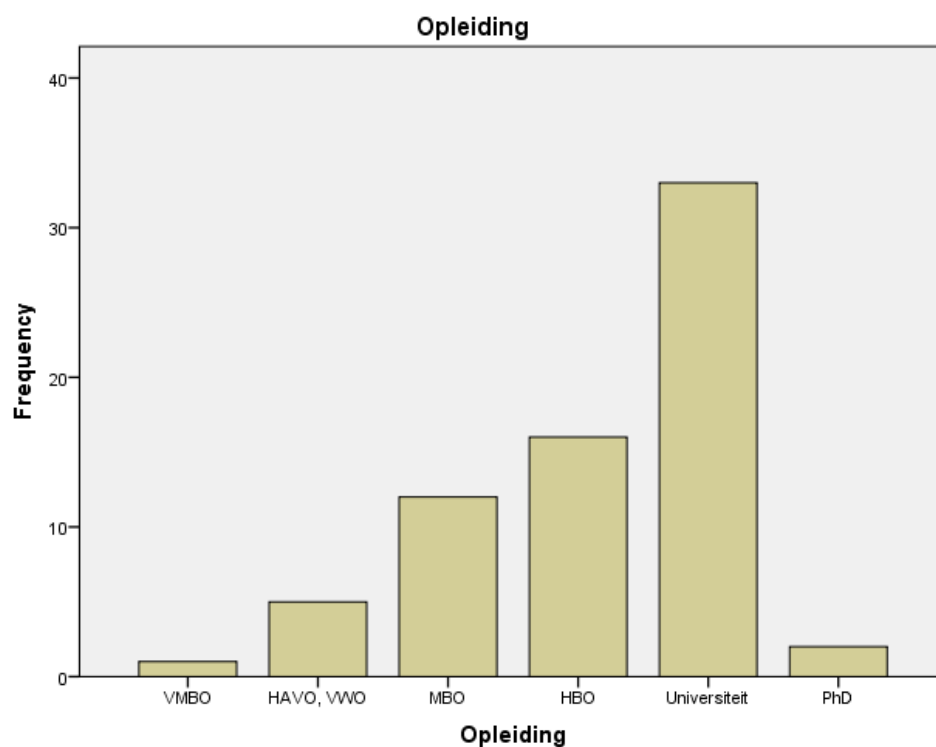
		Geslacht			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Vrouw	31	42,5	44,9	44,9
	Man	38	52,1	55,1	100,0
	Total	69	94,5	100,0	
Missing	9	4	5,5		
Total		73	100,0		



Figuur 7: Cirkeldiagram geslacht respondenten.

Tabel 8: Beschrijvende statistiek hoogst behaalde onderwijsdiploma.

		Opleiding			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	VMBO	1	1,4	1,4	1,4
	HAVO, VWO	5	6,8	7,2	8,7
	MBO	12	16,4	17,4	26,1
	HBO	16	21,9	23,2	49,3
	Universiteit	33	45,2	47,8	97,1
	PhD	2	2,7	2,9	100,0
	Total	69	94,5	100,0	
Missing	9	4	5,5		
Total		73	100,0		



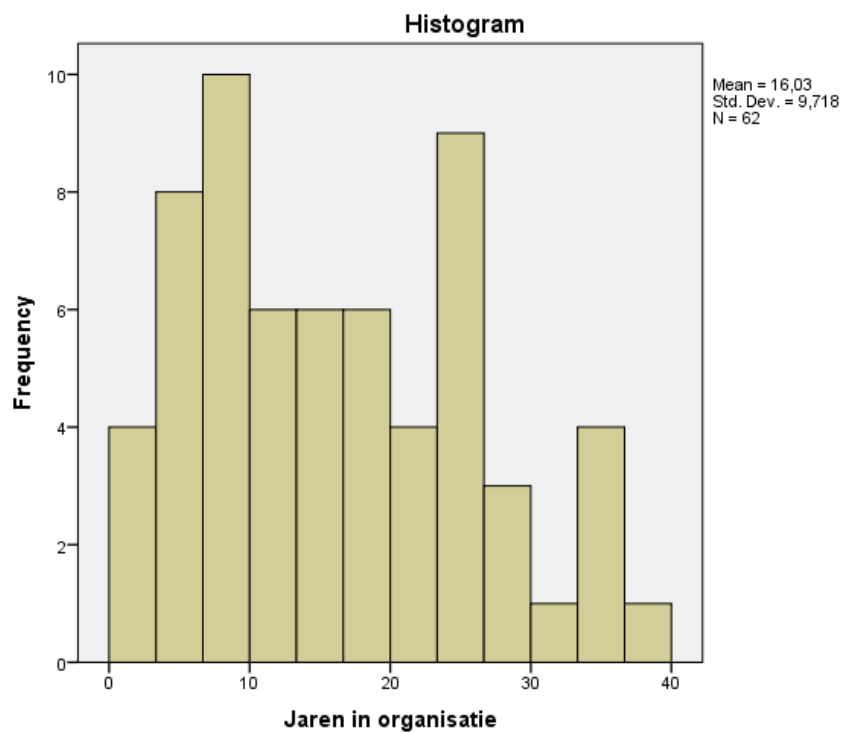
Figuur 8: Staafdiagram hoogst behaalde onderwijsdiploma respondenten.

Tabel 9: Beschrijvende statistiek aantal jaren werkzaam in organisatie.

Jaren in organisatie

N	Valid	62
	Missing	11
Mean		16,03
Median		15,50
Mode		6 ^a
Std. Deviation		9,718
Variance		94,437
Minimum		1
Maximum		37

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

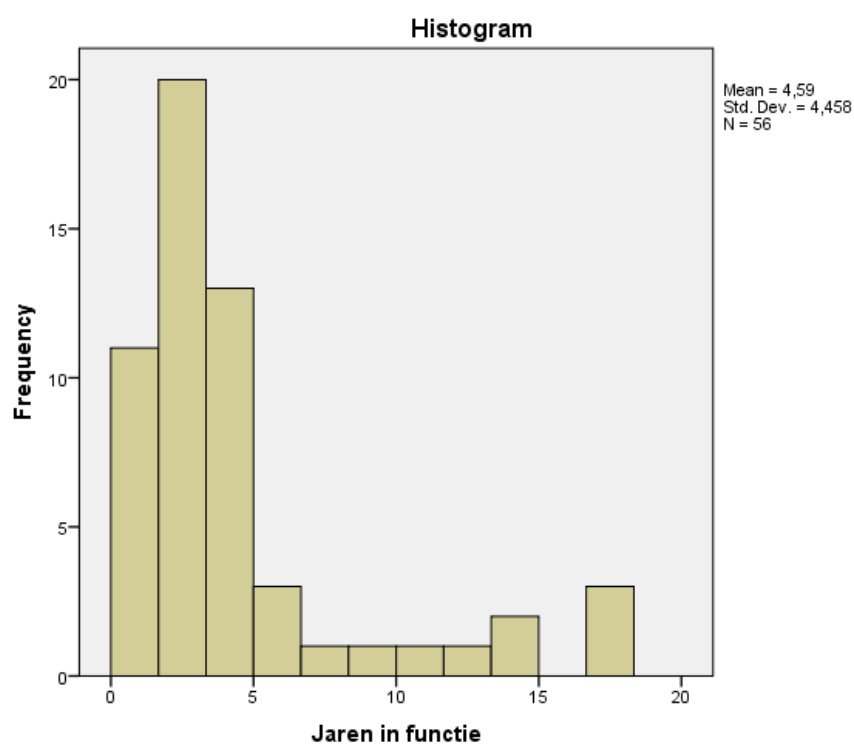


Figuur 9: Histogram aantal jaren respondenten werkzaam in organisatie.

Tabel 10: Beschrijvende statistiek aantal jaren werkzaam in functie als leidinggevende.

Jaren in functie

N	Valid	56
	Missing	17
Mean		4,59
Median		3,00
Mode		2
Std. Deviation		4,458
Variance		19,877
Minimum		1
Maximum		18

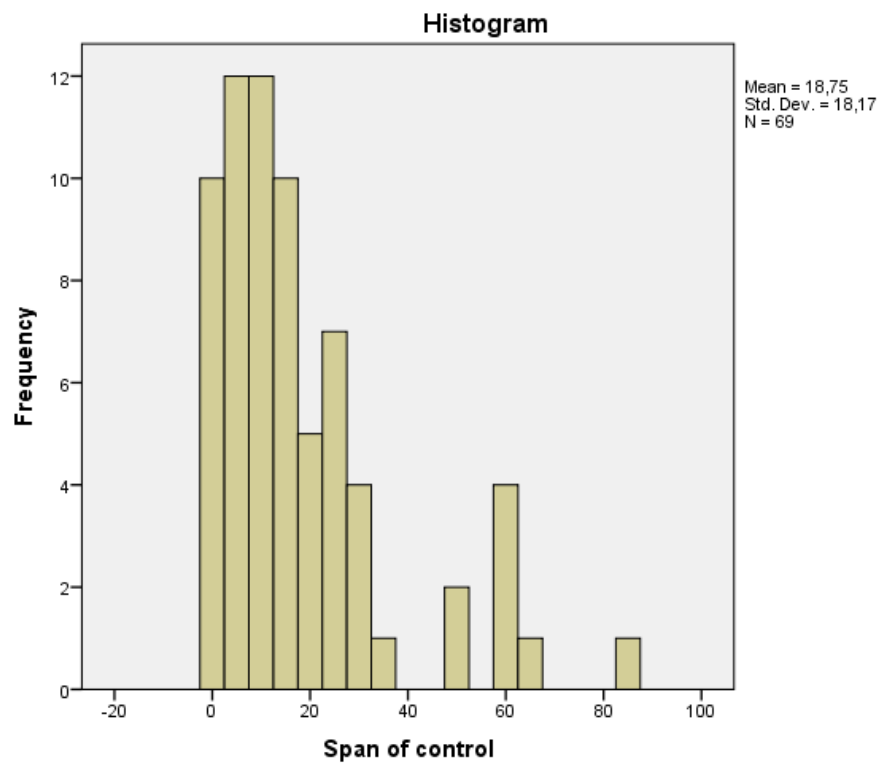


Figuur 10: Histogram aantal jaren respondenten in functie als leidinggevende.

Tabel 11: Beschrijvende statistiek span of control leidinggevenden.

Span of Control

N	Valid	69
	Missing	4
Mean		18,75
Median		14,00
Mode		2
Std. Deviation		18,170
Variance		330,159
Minimum		0
Maximum		85



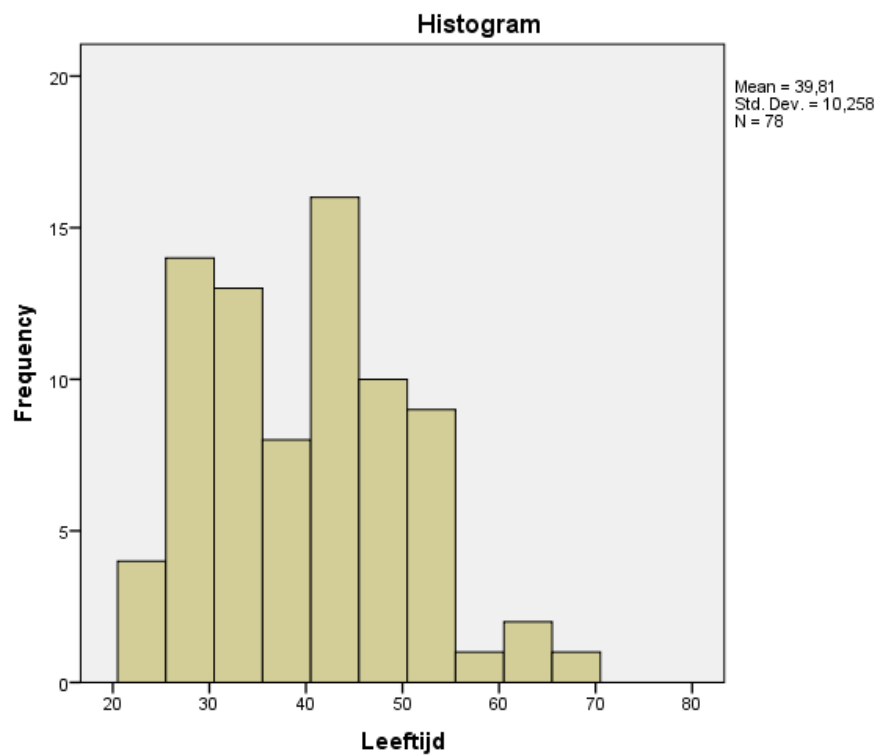
Figuur 11: Histogram Span of Control respondententen.

VI.1.2 Beschrijvende statistiek werknemers

Tabel 12: Beschrijvende statistiek leeftijd.

Leeftijd		
N	Valid	78
	Missing	0
Mean		39,81
Median		40,00
Mode		27 ^a
Std. Deviation		10,258
Variance		105,222
Minimum		23
Maximum		67

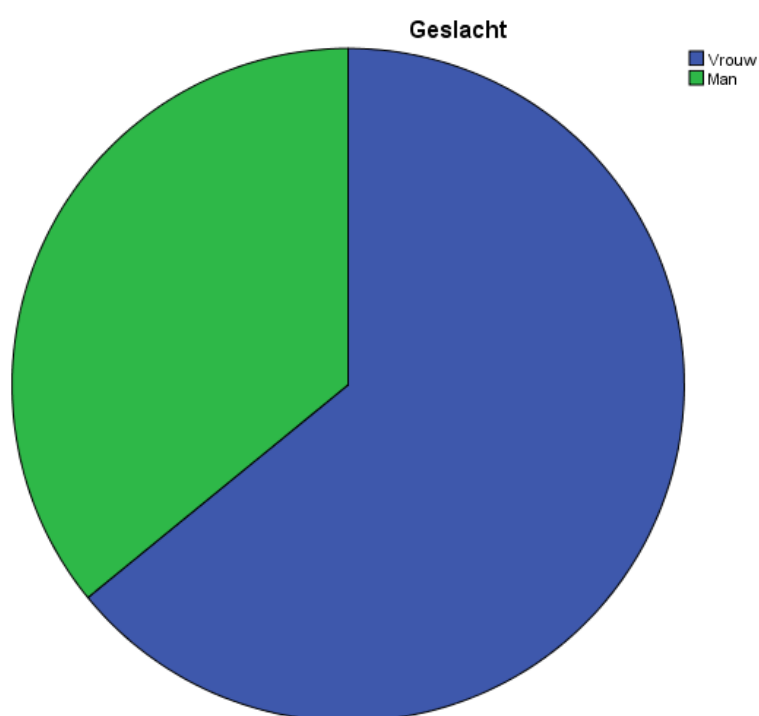
a. Multiple modes exist. The smallest value is shown



Figuur 12: Histogram leeftijd respondenten.

Tabel 13: Beschrijvende statistiek geslacht.

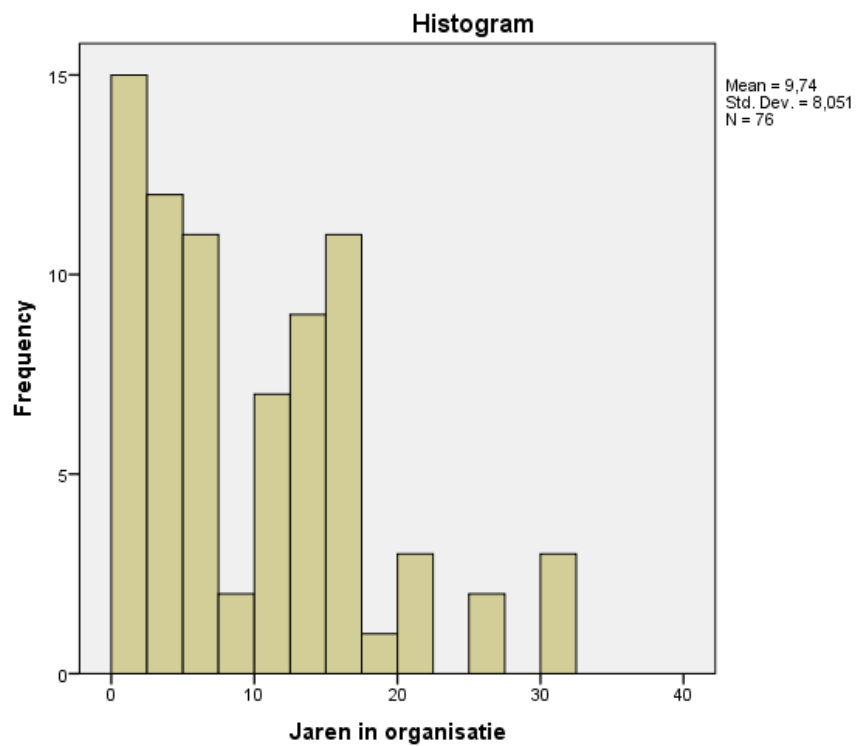
		Geslacht			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Vrouw	50	64,1	64,1	64,1
	Man	28	35,9	35,9	100,0
	Total	78	100,0	100,0	



Figuur 13: Cirkeldiagram geslacht respondenten.

Tabel 14: Beschrijvende statistiek aantal jaren werkzaam in organisatie.

Jaren in organisatie		
N	Valid	76
	Missing	2
Mean		9,74
Median		7,50
Mode		17
Std. Deviation		8,051
Variance		64,824
Minimum		1
Maximum		32



Figuur 14: Histogram aantal jaren respondenten werkzaam in organisatie.

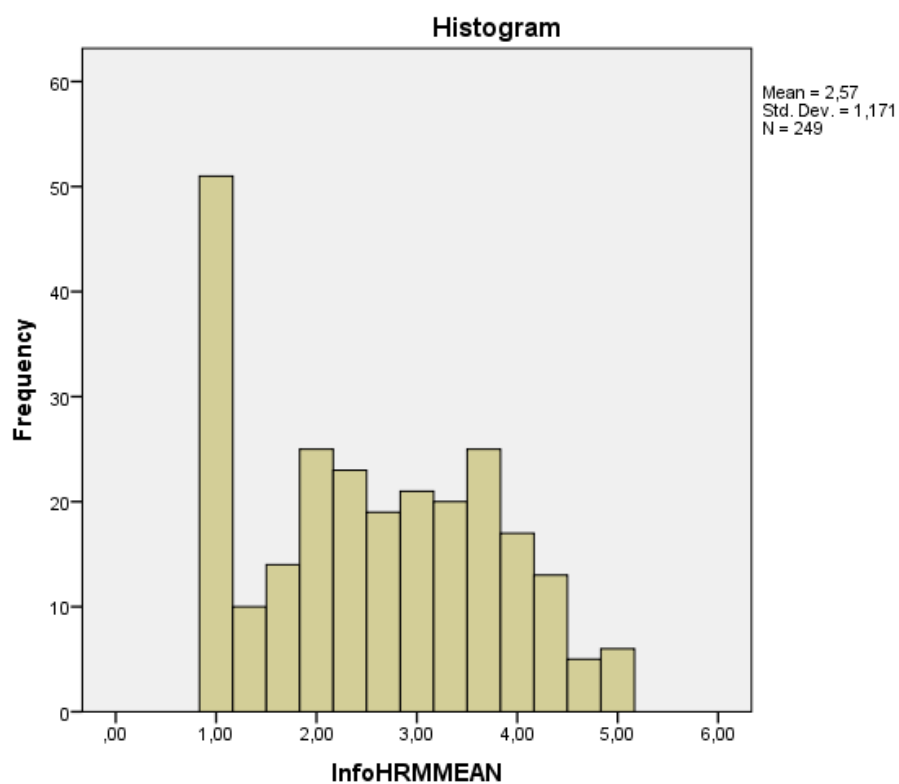
VI.2 Beschrijvende statistiek onafhankelijke, afhankelijke modererende variabele

Tabel 15: Beschrijvende statistiek onafhankelijke variabele.

Statistics		
InfoHRMMEAN		
N	Valid	249
	Missing	0
Mean		2,5743
Median		2,6667
Mode		1,00
Std. Deviation		1,17124
Variance		1,372
Minimum		1,00
Maximum		5,00
Sum		641,00

Tabel 16: Frequentietabel onafhankelijke variabele.

InfoHRMMEAN					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Helemaal niet mee eens	51	20,5	20,5	20,5
	1,33	10	4,0	4,0	24,5
	1,67	14	5,6	5,6	30,1
	Eerder niet mee eens	25	10,0	10,0	40,2
	2,33	23	9,2	9,2	49,4
	2,67	19	7,6	7,6	57,0
	Deels eens, deels oneens	21	8,4	8,4	65,5
	3,33	20	8,0	8,0	73,5
	3,67	25	10,0	10,0	83,5
	Eerder mee eens	17	6,8	6,8	90,4
	4,33	13	5,2	5,2	95,6
	4,67	5	2,0	2,0	97,6
	Helemaal mee eens	6	2,4	2,4	100,0
	Total	249	100,0	100,0	



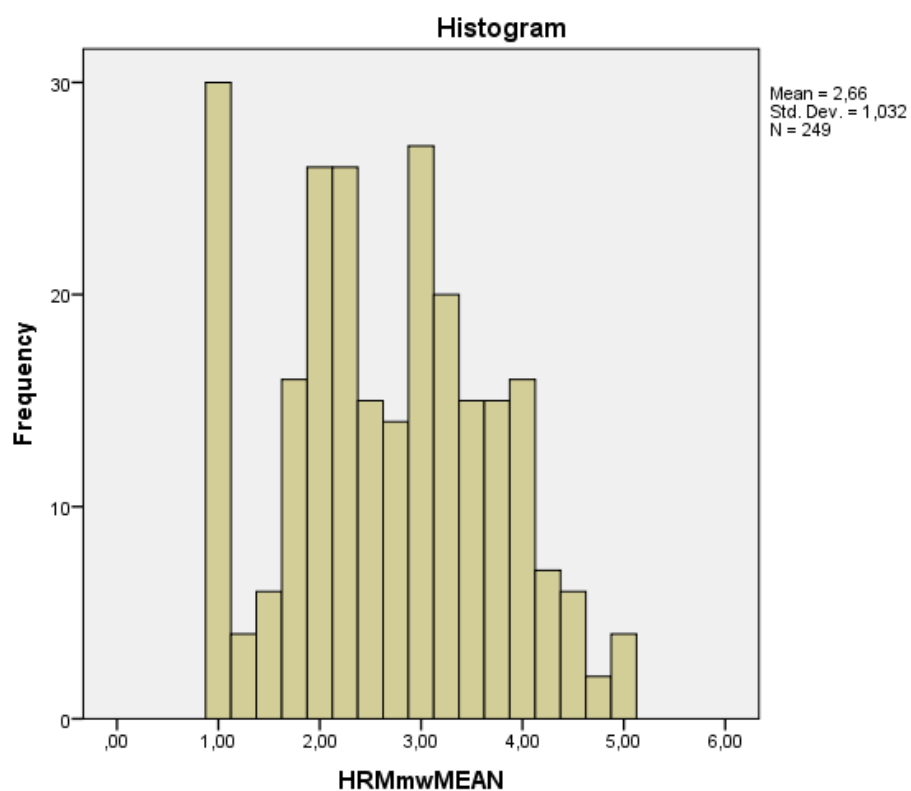
Figuur 15: Histogram onafhankelijke variabele

Tabel 17: Beschrijvende statistiek afhankelijke variabele.

Statistics		
HRMmwMEAN		
N	Valid	249
	Missing	0
Mean		2,6647
Median		2,7500
Mode		1,00
Std. Deviation		1,03175
Variance		1,065
Minimum		1,00
Maximum		5,00
Sum		663,50

Tabel 18: Frequentietabel afhankelijke variabele.

HRMmwMEAN		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Helemaal niet mee eens	30	12,0	12,0	12,0
	1,25	4	1,6	1,6	13,7
	1,50	6	2,4	2,4	16,1
	1,75	16	6,4	6,4	22,5
	Eerder niet mee eens	26	10,4	10,4	32,9
	2,25	26	10,4	10,4	43,4
	2,50	15	6,0	6,0	49,4
	2,75	14	5,6	5,6	55,0
	Deels eens, deels oneens	27	10,8	10,8	65,9
	3,25	20	8,0	8,0	73,9
	3,50	15	6,0	6,0	79,9
	3,75	15	6,0	6,0	85,9
	Eerder mee eens	16	6,4	6,4	92,4
	4,25	7	2,8	2,8	95,2
	4,50	6	2,4	2,4	97,6
	4,75	2	,8	,8	98,4
	Helemaal mee eens	4	1,6	1,6	100,0
	Total	249	100,0	100,0	



Figuur 16: Histogram afhankelijke variabele.

Tabel 19: Beschrijvende statistiek moderende variabelen.

Statistics			
		CommMEANne	PionierMEANne
		w	w
N	Valid	142	142
	Missing	107	107
Mean		3,8639	2,8192
Median		3,8571	2,7917
Mode		3,36 ^a	2,50
Std. Deviation		,54640	,80207
Variance		,299	,643
Minimum		1,86	1,00
Maximum		5,00	4,50
Sum		548,67	400,33

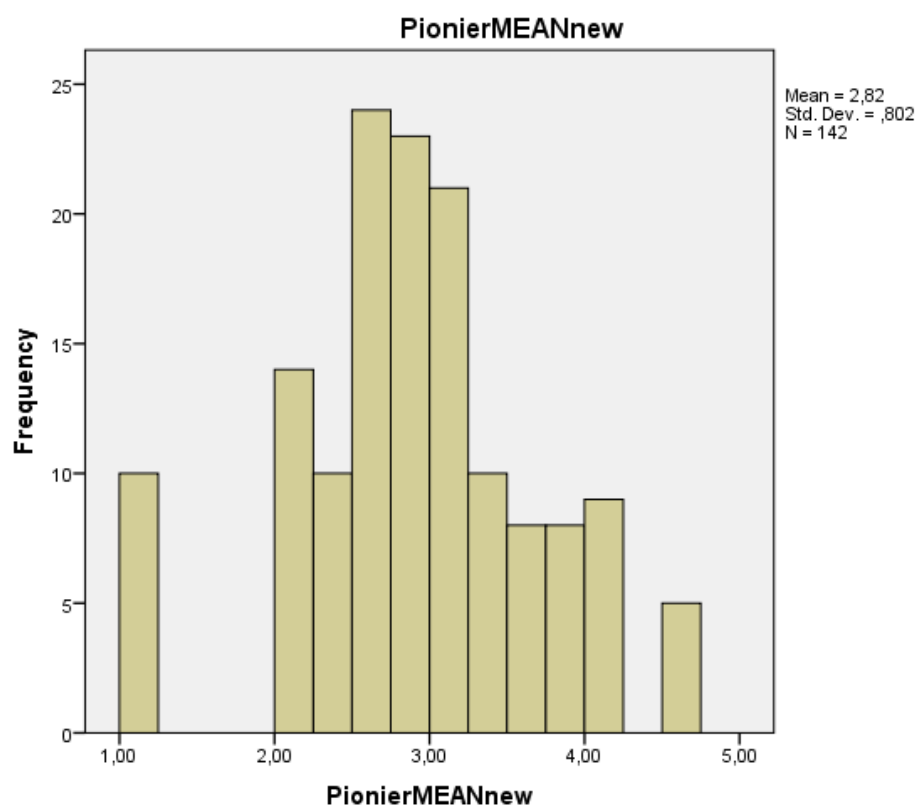
a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

Tabel 20: Frequentietabel moderende variabele pionier.

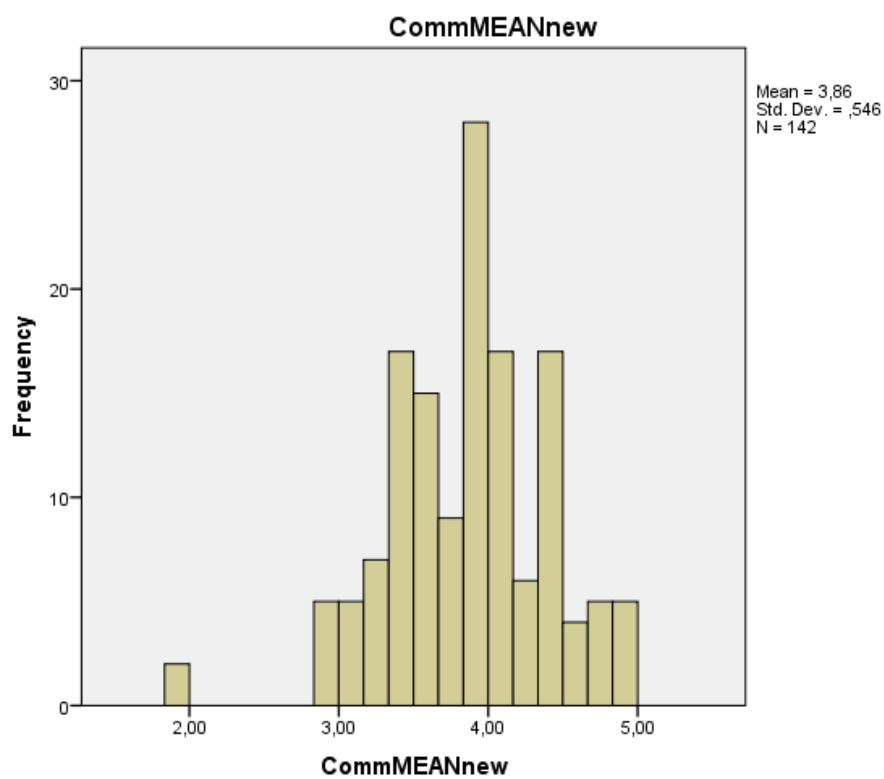
PionierMEANnew					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	10	4,0	7,0	7,0
	2,00	14	5,6	9,9	16,9
	2,25	5	2,0	3,5	20,4
	2,33	5	2,0	3,5	23,9
	2,50	24	9,6	16,9	40,8
	2,75	13	5,2	9,2	50,0
	2,83	10	4,0	7,0	57,0
	3,00	10	4,0	7,0	64,1
	3,17	11	4,4	7,7	71,8
	3,33	10	4,0	7,0	78,9
	3,50	8	3,2	5,6	84,5
	3,83	8	3,2	5,6	90,1
	4,00	9	3,6	6,3	96,5
	4,50	5	2,0	3,5	100,0
	Total	142	57,0	100,0	
Missing	9,00	107	43,0		
Total		249	100,0		

Tabel 21: Frequentietabel moderende variabele communicator.

CommMEANnew					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,86	2	,8	1,4	1,4
	2,93	5	2,0	3,5	4,9
	3,10	5	2,0	3,5	8,5
	3,29	2	,8	1,4	9,9
	3,33	5	2,0	3,5	13,4
	3,36	9	3,6	6,3	19,7
	3,38	3	1,2	2,1	21,8
	3,43	5	2,0	3,5	25,4
	3,50	4	1,6	2,8	28,2
	3,52	1	,4	,7	28,9
	3,57	5	2,0	3,5	32,4
	3,64	5	2,0	3,5	35,9
	3,71	4	1,6	2,8	38,7
	3,81	5	2,0	3,5	42,3
	3,86	5	2,0	3,5	45,8
	3,86	9	3,6	6,3	52,1
	3,90	5	2,0	3,5	55,6
	3,95	5	2,0	3,5	59,2
	4,00	4	1,6	2,8	62,0
	4,05	5	2,0	3,5	65,5
	4,14	5	2,0	3,5	69,0
	4,14	7	2,8	4,9	73,9
	4,29	6	2,4	4,2	78,2
	4,36	7	2,8	4,9	83,1
	4,43	9	3,6	6,3	89,4
	4,43	1	,4	,7	90,1
	4,57	4	1,6	2,8	93,0
	4,71	5	2,0	3,5	96,5
	5,00	5	2,0	3,5	100,0
	Total	142	57,0	100,0	
Missing	9,00	107	43,0		
Total		249	100,0		



Figuur 17: Histogram moderende variabele pionier.



Figuur 18: Histogram moderende variabele communicator.

VI.3 Validiteit en betrouwbaarheid onafhankelijke en afhankelijke variabele

Tabel 22 KMO, Bartlett's Test en Pattern Matrix factoranalyse onafhankelijke en afhankelijke variabele.

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,812
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	886,374
	df	21
	Sig.	,000

Pattern Matrix ^a		
	Component	
	1	2
HRMmw3 [Ik heb het deze week veel gehad over HRM-instrumenten met mijn medewerkers]	,925	-,022
HRMmw4 [Ik heb deze week toezeggingen en/of beloften gedaan naar mijn medewerkers omtrent HRM-instrumenten]	,915	-,133
HRMmw1 [In gesprekken met mijn medewerkers ging het deze week vaak over HRM-instrumenten]	,833	,078
HRMmw2 [Ik heb mijn medewerkers deze week informatie gestuurd over HRM-instrumenten]	,649	,204
InfoHRM3 [Er is deze week veel gecommuniceerd over HRM-instrumenten door mijn organisatie]	,001	,894
InfoHRM1 [Ik heb deze week informatie ontvangen over HRM-instrumenten (bijvoorbeeld via e-mail of internet)]	-,091	,872
InfoHRM2 [In gesprekken met vertegenwoordigers van de organisatie ging het deze week vaak over HRM-instrumenten]	,216	,722

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Oblimin with Kaiser Normalization.^a

a. Rotation converged in 5 iterations.

Tabel 23: Betrouwbaarheidsanalyse onafhankelijke variabele totaal (week 1 tot en met 5).

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	249	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	249	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics		
	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
Cronbach's Alpha	,805	3

Inter-Item Correlation Matrix			
	InfoHRM1	InfoHRM2	InfoHRM3
InfoHRM1	1,000	,491	,597
InfoHRM2	,491	1,000	,670
InfoHRM3	,597	,670	1,000

Item-Total Statistics					
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
InfoHRM1	5,05	5,885	,593	,372	,801
InfoHRM2	5,06	6,105	,642	,462	,743
InfoHRM3	5,34	6,079	,732	,544	,657

Tabel 24: Betrouwbaarheidsanalyse onafhankelijke variabele week 1.

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	59	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	59	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,766	,768	3

Inter-Item Correlation Matrix

	InfoHRM1	InfoHRM2	InfoHRM3
InfoHRM1	1,000	,406	,509
InfoHRM2	,406	1,000	,661
InfoHRM3	,509	,661	1,000

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
InfoHRM1	5,66	7,469	,500	,267	,795
InfoHRM2	5,71	6,967	,609	,443	,673
InfoHRM3	5,95	6,808	,696	,506	,577

Tabel 25: Betrouwbaarheidsanalyse onafhankelijke variabele week 2

Case Processing Summary

	N	%
Cases Valid	52	100,0
Excluded ^a	0	,0
Total	52	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,778	,792	3

Inter-Item Correlation Matrix

	InfoHRM1	InfoHRM2	InfoHRM3
InfoHRM1	1,000	,327	,657
InfoHRM2	,327	1,000	,695
InfoHRM3	,657	,695	1,000

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
InfoHRM1	5,35	5,760	,532	,464	,820
InfoHRM2	5,31	7,041	,537	,512	,780
InfoHRM3	5,85	5,780	,825	,690	,485

Tabel 26: Betrouwbaarheidsanalyse onafhankelijke variabele week 3.**Case Processing Summary**

	N	%
Cases Valid	52	100,0
Excluded ^a	0	,0
Total	52	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,747	,750	3

Inter-Item Correlation Matrix

	InfoHRM1	InfoHRM2	InfoHRM3
InfoHRM1	1,000	,450	,468
InfoHRM2	,450	1,000	,583
InfoHRM3	,468	,583	1,000

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
InfoHRM1	4,54	4,998	,515	,267	,734
InfoHRM2	4,40	4,755	,598	,380	,634
InfoHRM3	4,75	5,172	,616	,393	,621

Tabel 27: Betrouwbaarheidsanalyse onafhankelijke variabele week 4.**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	47	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	47	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,835	,843	3

Inter-Item Correlation Matrix

	InfoHRM1	InfoHRM2	InfoHRM3
InfoHRM1	1,000	,533	,708
InfoHRM2	,533	1,000	,683
InfoHRM3	,708	,683	1,000

Item-Total Statistics					
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
InfoHRM1	4,98	4,847	,671	,506	,809
InfoHRM2	5,21	5,606	,648	,471	,817
InfoHRM3	5,38	5,546	,794	,631	,693

Tabel 28: Betrouwbaarheidsanalyse onafhankelijke variabele week 5.

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	39	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	39	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,905	,905	3

Inter-Item Correlation Matrix			
	InfoHRM1	InfoHRM2	InfoHRM3
InfoHRM1	1,000	,864	,680
InfoHRM2	,864	1,000	,735
InfoHRM3	,680	,735	1,000

Item-Total Statistics					
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
InfoHRM1	4,49	5,309	,832	,751	,846
InfoHRM2	4,44	4,831	,872	,787	,809
InfoHRM3	4,46	5,676	,734	,548	,926

Tabel 29: Betrouwbaarheidsanalyse afhankelijke variabele totaal (week 1 tot en met 5).

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	249	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	249	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,867	,869	4

Inter-Item Correlation Matrix

	HRMmw1	HRMmw2	HRMmw3	HRMmw4
HRMmw1	1,000	,510	,771	,623
HRMmw2	,510	1,000	,587	,542
HRMmw3	,771	,587	1,000	,705
HRMmw4	,623	,542	,705	1,000

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
HRMmw1	7,76	10,141	,735	,609	,824
HRMmw2	8,14	10,425	,611	,381	,874
HRMmw3	8,03	9,552	,816	,696	,790
HRMmw4	8,05	9,901	,720	,534	,830

Tabel 30: Betrouwbaarheidsanalyse afhankelijke variabele week 1.

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	59	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	59	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,859	,860	4

Inter-Item Correlation Matrix				
	HRMmw1	HRMmw2	HRMmw3	HRMmw4
HRMmw1	1,000	,542	,759	,568
HRMmw2	,542	1,000	,628	,506
HRMmw3	,759	,628	1,000	,632
HRMmw4	,568	,506	,632	1,000

Item-Total Statistics					
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
HRMmw1	8,14	12,085	,733	,594	,811
HRMmw2	8,44	12,113	,638	,420	,848
HRMmw3	8,27	10,684	,805	,674	,776
HRMmw4	8,56	11,940	,652	,433	,843

Tabel 31: Betrouwbaarheidsanalyse afhankelijke variabele week 2.

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	52	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	52	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,781	,783	4

Inter-Item Correlation Matrix				
	HRMmw1	HRMmw2	HRMmw3	HRMmw4
HRMmw1	1,000	,268	,682	,407
HRMmw2	,268	1,000	,382	,464
HRMmw3	,682	,382	1,000	,644
HRMmw4	,407	,464	,644	1,000

Item-Total Statistics					
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
HRMmw1	8,13	8,707	,546	,468	,747
HRMmw2	8,77	8,926	,444	,228	,798
HRMmw3	8,69	7,747	,740	,629	,650
HRMmw4	8,44	7,467	,637	,472	,700

Tabel 32: Betrouwbaarheidsanalyse afhankelijke variabele week 3

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	52	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	52	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,899	,901	4

Inter-Item Correlation Matrix

	HRMmw1	HRMmw2	HRMmw3	HRMmw4
HRMmw1	1,000	,587	,797	,749
HRMmw2	,587	1,000	,621	,586
HRMmw3	,797	,621	1,000	,825
HRMmw4	,749	,586	,825	1,000

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
HRMmw1	7,60	10,951	,801	,669	,861
HRMmw2	7,96	11,528	,645	,417	,919
HRMmw3	7,83	10,420	,855	,764	,840
HRMmw4	7,77	10,887	,814	,708	,857

Tabel 33: Betrouwbaarheidsanalyse afhankelijke variabele week 4

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	47	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	47	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,865	,868	4

Inter-Item Correlation Matrix

	HRMmw1	HRMmw2	HRMmw3	HRMmw4
HRMmw1	1,000	,538	,791	,597
HRMmw2	,538	1,000	,567	,577
HRMmw3	,791	,567	1,000	,662
HRMmw4	,597	,577	,662	1,000

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
HRMmw1	7,83	8,188	,741	,641	,816
HRMmw2	8,34	8,186	,632	,404	,863
HRMmw3	8,09	8,167	,792	,689	,798
HRMmw4	8,11	7,967	,704	,504	,831

Tabel 34: Betrouwbaarheidsanalyse afhankelijke variabele week 5.

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	39	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	39	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,925	,932	4

Inter-Item Correlation Matrix

	HRMmw1	HRMmw2	HRMmw3	HRMmw4
HRMmw1	1,000	,635	,867	,840
HRMmw2	,635	1,000	,739	,681
HRMmw3	,867	,739	1,000	,877
HRMmw4	,840	,681	,877	1,000

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
HRMmw1	6,85	10,134	,840	,780	,898
HRMmw2	6,82	9,625	,719	,552	,949
HRMmw3	6,97	9,868	,914	,852	,874
HRMmw4	7,05	10,366	,871	,798	,890

VI.4 Validiteit en betrouwbaarheid modererende variabelen

Tabel 35: KMO, Bartlett's Test en Pattern Matrix factoranalyse moderende variabelen.

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,750
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	516,469
	df	120
	Sig.	,000

Pattern Matrix^a

	Component			
	1	2	3	4
BehComm1 [Mijn direct-leidinggevende geeft besluiten van het bedrijf op het gebied van personeelszaken meteen door aan mij]	,471	-,110	-,327	-,272
BehComm2 [Mijn direct-leidinggevende neemt de tijd om de besluiten van het bedrijf op het gebied van personeelszaken aan mij door te geven]	,144	,033	-,704	-,137
BehComm3 [Mijn direct-leidinggevende is moeilijk te begrijpen wanneer hij/zij het heeft over besluiten van het bedrijf op het gebied van personeelszaken]	-,358	,582	-,045	,096
BehComm4 [Mijn direct-leidinggevende vertelt direct de belangrijkste informatie over de besluiten van het bedrijf op het gebied van personeelszaken]	,682	-,165	-,175	-,169
BehAuth1 [Mijn direct-leidinggevende doet mij regelmatig beloftes ten aanzien van personeelszaken]	,141	,433	,453	-,363
BehAuth2 [Mijn direct-leidinggevende heeft grote invloed in de organisatie]	-,102	,023	-,159	-,813
BehAuth3 [Mijn direct-leidinggevende zal naar mijn verwachting nog een lange tijd mijn direct-leidinggevende zijn]	-,028	,014	,094	-,573
BehAuth4 [Mijn direct-leidinggevende heeft een groot aanzien in de organisatie]	,157	-,068	-,318	-,595
BehInno1 [Mijn direct-leidinggevende geeft regelmatig een eigen invulling aan personeelszaken]	,130	,780	-,042	-,040
BehInno2 [Mijn direct-leidinggevende verandert bestaande personeelszaken]	,004	,856	-,111	,022
BehInno3 [Mijn direct-leidinggevende kan me overtuigen van de door hem of haar toegepaste veranderingen in personeelszaken]	,636	,204	,110	-,282
BehInno4 [Mijn direct-leidinggevende wil graag van mij weten in hoeverre de personeelszaken aansluiten op mijn persoonlijke situatie]	,883	,171	,244	,069
BehBet1 [Wanneer mijn direct-leidinggevende uitleg geeft over de personeelszaken van mijn organisatie begrijp ik veelal zijn/haar uitleg]	,864	-,073	-,256	,251
BehBet2 [Wanneer mijn direct-leidinggevende uitleg geeft over de personeelszaken van mijn organisatie legt hij of zij alles op een logische en redelijke wijze uit]	,791	-,057	-,116	,016
BehBet3 [Wanneer mijn direct-leidinggevende uitleg geeft over de personeelszaken van mijn organisatie doet hij/zij vaak een beroep op mijn normen en waarden]	,030	,436	-,732	-,090
BehBet4 [Wanneer mijn direct-leidinggevende uitleg geeft over de personeelszaken van mijn organisatie geloof ik altijd wat hij/zij zegt]	,467	-,242	-,009	-,387

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Oblimin with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 9 iterations.

Tabel 36: Nieuwe constructen op basis factoranalyse modererende variabelen.

Items die tot hetzelfde construct behoren	Naam nieuw construct
<ul style="list-style-type: none"> - Mijn direct-leidinggevende geeft besluiten van het bedrijf op het gebied van personeelszaken meteen door aan mij - Mijn direct-leidinggevende vertelt direct de belangrijkste informatie over de besluiten van het bedrijf op het gebied van personeelszaken - Mijn direct-leidinggevende kan me overtuigen van de door hem of haar toegepaste veranderingen in personeelszaken - Mijn direct-leidinggevende wil graag van mij weten in hoeverre de personeelszaken aansluiten op mijn persoonlijke situatie - Wanneer mijn direct-leidinggevende uitleg geeft over de personeelszaken van mijn organisatie begrijp ik veelal zijn/haar uitleg - Wanneer mijn direct-leidinggevende uitleg geeft over de personeelszaken van mijn organisatie legt hij of zij alles op een logische en redelijke wijze uit - Wanneer mijn direct-leidinggevende uitleg geeft over de personeelszaken van mijn organisatie geloof ik altijd wat hij/zij zegt 	Communicator
<ul style="list-style-type: none"> - Mijn direct-leidinggevende is moeilijk te begrijpen wanneer hij/zij het heeft over besluiten van het bedrijf op het gebied van personeelszaken - Mijn direct-leidinggevende geeft regelmatig een eigen invulling aan personeelszaken - Mijn direct-leidinggevende verandert bestaande personeelszaken 	Pionier
<ul style="list-style-type: none"> - Mijn direct-leidinggevende neemt de tijd om de besluiten van het bedrijf op het gebied van personeelszaken aan mij door te geven - Mijn direct-leidinggevende doet mij regelmatig beloftes ten aanzien van personeelszaken - Wanneer mijn direct-leidinggevende uitleg geeft over de personeelszaken van mijn organisatie doet hij/zij vaak een beroep op mijn normen en waarden 	Sociaal Betrokken
<ul style="list-style-type: none"> - Mijn direct-leidinggevende heeft grote invloed in de organisatie - Mijn direct-leidinggevende zal naar mijn verwachting nog een lange tijd mijn direct leidinggevende zijn - Mijn direct-leidinggevende heeft een groot aanzien in de organisatie 	Authoriseerder

Tabel 37: Betrouwbaarheidsanalyse moderende variabele communicator.

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	78	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	78	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,870	,880	7

Inter-Item Correlation Matrix							
	Mijn direct-leidinggevende geeft besluiten van het bedrijf op het gebied van personeelszaken meteen door aan mij]	[Mijn direct-leidinggevende vertelt direct de belangrijkste informatie over de besluiten van het bedrijf op het gebied van personeelszaken]	[Mijn direct-leidinggevende kan me overtuigen van de door hem of haar toegepaste veranderingen in personeelszaken]	[Mijn direct-leidinggevende wil graag van mij weten in hoeverre de personeelszaken aansluiten op mijn persoonlijke situatie]	[Wanneer mijn direct-leidinggevende uitleg geeft over de personeelszaken en van mijn organisatie begrijp ik veelal zijn/haar uitleg]	[Wanneer mijn direct-leidinggevende uitleg geeft over de personeelszaken van mijn organisatie legt hij of zij alles op een logische en redelijke wijze uit]	Wanneer mijn direct-leidinggevende uitleg geeft over de personeelszaken van mijn organisatie geloof ik altijd wat hij/zij zegt]
[Mijn direct-leidinggevende geeft besluiten van het bedrijf op het gebied van personeelszaken meteen door aan mij]	1,000	,634	,453	,371	,550	,412	,520

Mijn direct- leidinggevende vertelt direct de belangrijkste informatie over de besluiten van het bedrijf op het gebied van personeelszaken]	,634	1,000	,464	,551	,649	,615	,510
Mijn direct- leidinggevende kan me overtuigen van de door hem of haar toegepaste veranderingen in personeelszaken]	,453	,464	1,000	,574	,416	,461	,473
[Mijn direct- leidinggevende wil graag van mij weten in hoeverre de personeelszaken aansluiten op mijn persoonlijke situatie]	,371	,551	,574	1,000	,476	,508	,413
[Wanneer mijn direct- leidinggevende uitleg geeft over de personeelszaken van mijn organisatie begrijp ik veelal zijn/haar uitleg]	,550	,649	,416	,476	1,000	,749	,439
[Wanneer mijn direct- leidinggevende uitleg geeft over de personeelszaken van mijn organisatie legt hij of zij alles op een logische en redelijke wijze uit]	,412	,615	,461	,508	,749	1,000	,492
[Wanneer mijn direct- leidinggevende uitleg geeft over de personeelszaken van mijn organisatie geloof ik altijd wat hij/zij zegt]	,520	,510	,473	,413	,439	,492	1,000

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Delete d	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
BehComm1 [Mijn direct- leidinggevende geeft besluiten van het bedrijf op het gebied van personeelszaken meteen door aan mij]	22,63	15,016	,629	,514	,854
BehComm4 [Mijn direct- leidinggevende vertelt direct de belangrijkste informatie over de besluiten van het bedrijf op het gebied van personeelszaken]	22,76	13,901	,749	,606	,837
BehInno3 [Mijn direct- leidinggevende kan me overtuigen van de door hem of haar toegepaste veranderingen in personeelszaken]	22,90	15,314	,621	,432	,855
BehInno4 [Mijn direct- leidinggevende wil graag van mij weten in hoeverre de personeelszaken aansluiten op mijn persoonlijke situatie]	23,14	13,837	,621	,455	,861
BehBet1 [Wanneer mijn direct- leidinggevende uitleg geeft over de personeelszaken van mijn organisatie begrijp ik veelal zijn/haar uitleg]	22,24	16,161	,706	,648	,850
BehBet2 [Wanneer mijn direct- leidinggevende uitleg geeft over de personeelszaken van mijn organisatie legt hij of zij alles op een logische en redelijke wijze uit]	22,31	15,800	,693	,637	,849
BehBet4 [Wanneer mijn direct- leidinggevende uitleg geeft over de personeelszaken van mijn organisatie geloof ik altijd wat hij/zij zegt]	22,79	15,282	,610	,403	,857

Tabel 38: Betrouwbaarheidsanalyse modererende variabele pionier.

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	78	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	78	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha ^a	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items ^a	N of Items
-,149	-,112	3

a. The value is negative due to a negative average covariance among items. This violates reliability model assumptions. You may want to check item codings.

Inter-Item Correlation Matrix

	BehComm3Rec[Mijn direct-leidinggevende is moeilijk te begrijpen wanneer hij/zij het heeft over besluiten van het bedrijf op het gebied van personeelszaken]	BehInno1 [Mijn direct-leidinggevende geeft regelmatig een eigen invulling aan personeelszaken]	BehInno2 [Mijn direct-leidinggevende verandert bestaande personeelszaken]
BehComm3Rec [Mijn direct-leidinggevende is moeilijk te begrijpen wanneer hij/zij het heeft over besluiten van het bedrijf op het gebied van personeelszaken]	1,000	-,223	-,433
BehInno1 [Mijn direct-leidinggevende geeft regelmatig een eigen invulling aan personeelszaken]	-,223	1,000	,552
BehInno2 [Mijn direct-leidinggevende verandert bestaande personeelszaken]	-,433	,552	1,000

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
BehComm3Rec [Mijn direct-leidinggevende is moeilijk te begrijpen wanneer hij/zij het heeft over besluiten van het bedrijf op het gebied van personeelszaken]	5,8333	3,258	-,377	,188	,709
BehInno1 [Mijn direct-leidinggevende geeft regelmatig een eigen invulling aan personeelszaken]	6,7821	1,290	,312	,305	-1,527 ^a
BehInno2 [Mijn direct-leidinggevende verandert bestaande personeelszaken]	6,7949	1,620	,063	,405	-,570 ^a

Tabel 39: Betrouwbaarheidsanalyse modererende variabele sociaal betrokken.

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	78	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	78	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,357	,358	3

Inter-Item Correlation Matrix

	BehComm2 [Mijn direct-leidinggevende neemt de tijd om de besluiten van het bedrijf op het gebied van personeelszaken aan mij door te geven]	BehAuth1 [Mijn direct-leidinggevende doet mij regelmatig beloftes ten aanzien van personeelszaken]	BehBet3 [Wanneer mijn direct-leidinggevende uitleg geeft over de personeelszaken van mijn organisatie doet hij/zij vaak een beroep op mijn normen en waarden]
BehComm2 [Mijn direct-leidinggevende neemt de tijd om de besluiten van het bedrijf op het gebied van personeelszaken aan mij door te geven]	1,000	-,034	,466
BehAuth1 [Mijn direct-leidinggevende doet mij regelmatig beloftes ten aanzien van personeelszaken]	-,034	1,000	,037
BehBet3 [Wanneer mijn direct-leidinggevende uitleg geeft over de personeelszaken van mijn organisatie doet hij/zij vaak een beroep op mijn normen en waarden]	,466	,037	1,000

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
BehComm2 [Mijn direct- leidinggevende neemt de tijd om de besluiten van het bedrijf op het gebied van personeelszaken aan mij door te geven]	5,59	1,830	,295	,220	,072
BehAuth1 [Mijn direct- leidinggevende doet mij regelmatig beloftes ten aanzien van personeelszaken]	6,96	2,687	,001	,005	,635
BehBet3 [Wanneer mijn direct-leidinggevende uitleg geeft over de personeelszaken van mijn organisatie doet hij/zij vaak een beroep op mijn normen en waarden]	6,09	1,823	,368	,220	-,070 ^a

a. The value is negative due to a negative average covariance among items. This violates reliability model assumptions. You may want to check item codings.

Tabel 40: Betrouwbaarheidsanalyse modererende variabele autoriseerder.

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	78	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	78	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,535	,564	3

Inter-Item Correlation Matrix

	BehAuth2 [Mijn direct-leidinggevende heeft grote invloed in de organisatie]	BehAuth3 [Mijn direct-leidinggevende zal naar mijn verwachting nog een lange tijd mijn direct-leidinggevende zijn]	BehAuth4 [Mijn direct-leidinggevende heeft een groot aanzien in de organisatie]
BehAuth2 [Mijn direct-leidinggevende heeft grote invloed in de organisatie]	1,000	,208	,501
BehAuth3 [Mijn direct-leidinggevende zal naar mijn verwachting nog een lange tijd mijn direct-leidinggevende zijn]	,208	1,000	,194
BehAuth4 [Mijn direct-leidinggevende heeft een groot aanzien in de organisatie]	,501	,194	1,000

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
BehAuth2 [Mijn direct-leidinggevende heeft grote invloed in de organisatie]	6,45	2,926	,425	,264	,312
BehAuth3 [Mijn direct-leidinggevende zal naar mijn verwachting nog een lange tijd mijn direct-leidinggevende zijn]	7,00	2,935	,232	,054	,664
BehAuth4 [Mijn direct-leidinggevende heeft een groot aanzien in de organisatie]	6,42	3,286	,428	,260	,339

Tabel 41: KMO, Bartlett's Test en Pattern Matrix factoranalyse constructen communicator en pionier

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	,742
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square
	825,459
	df
	36
	Sig.
	,000

Pattern Matrix^a

	Component	
	1	2
BehComm1 [Mijn direct-leidinggevende geeft besluiten van het bedrijf op het gebied van personeelszaken meteen door aan mij]	,763	-,245
BehComm4 [Mijn direct-leidinggevende vertelt direct de belangrijkste informatie over de besluiten van het bedrijf op het gebied van personeelszaken]	,803	-,135
BehInno1 [Mijn direct-leidinggevende geeft regelmatig een eigen invulling aan de personeelszaken]	-,009	,881
BehInno2 [Mijn direct-leidinggevende verandert bestaande personeelszaken]	-,042	,916
BehInno3 [Mijn direct-leidinggevende kan me overtuigen van de door hem of haar toegepaste veranderingen in personeelszaken]	,734	,287
BehInno4 [Mijn direct-leidinggevende wil graag van mij weten in hoeverre de personeelszaken aansluiten op mijn persoonlijke situatie]	,703	,177
BehBet1 [Wanneer mijn direct-leidinggevende uitleg geeft over de personeelszaken van mijn organisatie begrijp ik veelal zijn/haar uitleg]	,897	-,038
BehBet2 [Wanneer mijn direct-leidinggevende uitleg geeft over de personeelszaken van mijn organisatie legt hij of zij alles op een logische en redelijke wijze uit]	,862	,028
BehBet4 [Wanneer mijn direct-leidinggevende uitleg geeft over de personeelszaken van mijn organisatie geloof ik altijd wat hij/zij zegt]	,752	-,196

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Oblimin with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 4 iterations.

VI.5 Correlatietabel

Tabel 42: Correlatietabel controlevariabelen, onafhankelijke variabele en interactievariabelen incl. significantiewaarden.

Descriptive Statistics							
		Mean	Std. Deviation	N			
Leeftijd		45,23	8,614	242			
Jaren functie		4,72	4,700	197			
InfoHRMMEAN		2,5743	1,17124	249			
HRMmwMEAN		2,6647	1,03175	249			
CommMEANnew		3,8639	,54640	142			
PionierMEANnew		2,8192	,80207	142			

Correlations							
		Leeftijd	Jaren functie	InfoHRM MEAN	HRMmw MEAN	CommMEA Nnew	PionierMEA Nnew
Leeftijd	Pearson Correlation	1	,235**	,005	-,023	-,137	-,303**
	Sig. (2-tailed)		,001	,938	,719	,110	,000
	N	242	197	242	242	137	137
Jaren functie	Pearson Correlation	,235**	1	-,181*	-,112	-,060	-,272**
	Sig. (2-tailed)	,001		,011	,119	,523	,003
	N	197	197	197	197	115	115
InfoHRMMEAN	Pearson Correlation	,005	-,181*	1	,469**	-,010	,137
	Sig. (2-tailed)	,938	,011		,000	,904	,103
	N	242	197	249	249	142	142
HRMmwMEAN	Pearson Correlation	-,023	-,112	,469**	1	-,008	,064
	Sig. (2-tailed)	,719	,119	,000		,924	,452
	N	242	197	249	249	142	142
CommMEANnew	Pearson Correlation	-,137	-,060	-,010	-,008	1	-,139
	Sig. (2-tailed)	,110	,523	,904	,924		,100
	N	137	115	142	142	142	142
PionierMEANnew	Pearson Correlation	-,303**	-,272**	,137	,064	-,139	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,003	,103	,452	,100	
	N	137	115	142	142	142	142

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

VI.6 Multilevel-analyses

Tabel 43: Multilevel-analyse model 1.

Mixed Model Analysis

Model Dimension ^a					
		Number of Levels	Covariance Structure	Number of Parameters	Subject Variables
Fixed Effects	Intercept	1	Diagonal	1	Code
	Leeftijd	1		1	
	Jarenfunc	1		1	
	c	1		1	
Repeated Effects	Week	5	Diagonal	5	Code
Total		8		8	

a. Dependent Variable: HRMmwMEAN.

Information Criteria ^a	
-2 Restricted Log Likelihood	576,797
Akaike's Information Criterion (AIC)	586,797
Hurvich and Tsai's Criterion (AICC)	587,116
Bozdogan's Criterion (CAIC)	608,136
Schwarz's Bayesian Criterion (BIC)	603,136

The information criteria are displayed in smaller-is-better form.

a. Dependent Variable: HRMmwMEAN.

Fixed Effects

Type III Tests of Fixed Effects ^a				
Source	Numerator df	Denominator df	F	Sig.
Intercept	1	177,324	37,320	,000
Leeftijd	1	179,393	1,364	,244
Jarenfunc	1	182,257	3,062	,082

a. Dependent Variable: HRMmwMEAN.

Estimates of Fixed Effects^a

Parameter	Estimate	Std. Error	df	t	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Intercept	2,328430	,381147	177,324	6,109	,000	1,576261	3,080599
Leeftijd	,009877	,008458	179,393	1,168	,244	-,006813	,026568
Jarenfunc	-,027146	,015513	182,257	-1,750	,082	-,057754	,003462

a. Dependent Variable: HRMmwMEAN.

Covariance Parameters

Estimates of Covariance Parameters^a

Parameter		Estimate	Std. Error	Wald Z	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Repeated Measures	Var: [Week=1,00]	1,380196	,283620	4,866	,000	,922625	2,064698
	Var: [Week=2,00]	,863569	,190225	4,540	,000	,560785	1,329836
	Var: [Week=3,00]	1,047632	,242143	4,326	,000	,665989	1,647974
	Var: [Week=4,00]	,755926	,176881	4,274	,000	,477865	1,195787
	Var: [Week=5,00]	1,082150	,282351	3,833	,000	,648926	1,804597

a. Dependent Variable: HRMmwMEAN.

Tabel 44: Multilevel-analyse model 2 random.

Mixed Model Analysis

Model Dimension ^a					
		Number of Levels	Covariance Structure	Number of Parameters	Subject Variables
Fixed Effects	Intercept	1		1	
	Leeftijd	1		1	
	Jarenfunc	1		1	
	CommMEANnew	1		1	
	PionierMEANnew	1		1	
Random Effects	Intercept + InfoHRMMEAN ^b	2	Variance Components	2	Code
Repeated Effects	Week	5	Diagonal	5	
Total		12		12	28

a. Dependent Variable: HRMmwMEAN.

b. As of version 11.5, the syntax rules for the RANDOM subcommand have changed. Your command syntax may yield results that differ from those produced by prior versions. If you are using version 11 syntax, please consult the current syntax reference guide for more information.

Information Criteria ^a	
-2 Restricted Log Likelihood	320,174
Akaike's Information Criterion (AIC)	334,174
Hurvich and Tsai's Criterion (AICC)	335,272
Bozdogan's Criterion (CAIC)	360,078
Schwarz's Bayesian Criterion (BIC)	353,078

The information criteria are displayed in smaller-is-better form.

a. Dependent Variable: HRMmwMEAN.

Fixed Effects

Type III Tests of Fixed Effects^a

Source	Numerator df	Denominator df	F	Sig.
Intercept	1	,000	,323	1,000
Leeftijd	1	102,820	5,359	,023
Jarenfunc	1	102,687	,572	,451
CommMEANnew	1	107,785	,171	,680
PionierMEANnew	1	104,616	4,284	,041

a. Dependent Variable: HRMmwMEAN.

Estimates of Fixed Effects^a

Parameter	Estimate	Std. Error	df	t	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Intercept	- ,615229	1,081754	,000	-,569	1,000	-165,198164	163,967707
Leeftijd	,026261	,011344	102,820	2,315	,023	,003762	,048760
Jarenfunc	,014838	,019621	102,687	,756	,451	-,024076	,053753
CommMEANnew	,063846	,154498	107,785	,413	,680	-,242402	,370095
PionierMEANnew	,243864	,117825	104,616	2,070	,041	,010229	,477499

a. Dependent Variable: HRMmwMEAN.

Covariance Parameters

Estimates of Covariance Parameters^a

Parameter		Estimate	Std. Error	Wald Z	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Repeated Measures	Var: [Week=1,00]	1,001909	,321094	3,120	,002	,534606	1,877687
	Var: [Week=2,00]	,936875	,285576	3,281	,001	,515490	1,702719
	Var: [Week=3,00]	,775909	,232650	3,335	,001	,431106	1,396487
	Var: [Week=4,00]	,685579	,202543	3,385	,001	,384224	1,223295
	Var: [Week=5,00]	,643559	,213729	3,011	,003	,335660	1,233891
Intercept	Variance	,031559	1712317,437686	,000	1,000	,000000	.
InfoHRMMEAN	Variance	,194131	,284401	,683	,495	,010992	3,428462

a. Dependent Variable: HRMmwMEAN.

Tabel 45: Multilevel-analyse model 2 fixed.

Mixed Model Analysis

Model Dimension ^a					
		Number of Levels	Covariance Structure	Number of Parameters	Subject Variables
Fixed Effects	Intercept	1	Diagonal	1	Code
	Leeftijd	1		1	
	Jarenfunc	1		1	
	CommMEANnew	1		1	
	PionierMEANnew	1		1	
	InfoHRMMEAN	1		1	
Repeated Effects	Week	5	Diagonal	5	28
Total		11		11	

a. Dependent Variable: HRMmwMEAN.

Information Criteria ^a	
-2 Restricted Log Likelihood	318,940
Akaike's Information Criterion (AIC)	328,940
Hurvich and Tsai's Criterion (AICC)	329,523
Bozdogan's Criterion (CAIC)	347,397
Schwarz's Bayesian Criterion (BIC)	342,397

The information criteria are displayed in smaller-is-better form.

a. Dependent Variable: HRMmwMEAN.

Fixed Effects

Type III Tests of Fixed Effects ^a				
Source	Numerator df	Denominator df	F	Sig.
Intercept	1	106,970	,379	,539
Leeftijd	1	102,681	5,293	,023
Jarenfunc	1	102,282	,639	,426
CommMEANnew	1	107,786	,189	,665
PionierMEANnew	1	104,381	4,195	,043
InfoHRMMEAN	1	108,491	33,342	,000

a. Dependent Variable: HRMmwMEAN.

Estimates of Fixed Effects^a

Parameter	Estimate	Std. Error	df	t	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Intercept	- ,657428	1,067255	106,970	-,616	,539	- 2,77314 3	1,458286
Leeftijd	,026099	,011344	102,681	2,301	,023	,003600	,048598
Jarenfunc	,015691	,019633	102,282	,799	,426	-,023250	,054631
CommMEANnew	,067187	,154529	107,786	,435	,665	-,239123	,373496
PionierMEANnew	,241279	,117804	104,381	2,048	,043	,007680	,474878
InfoHRMMEAN	,449440	,077836	108,491	5,774	,000	,295164	,603716

a. Dependent Variable: HRMmwMEAN.

Covariance Parameters

Estimates of Covariance Parameters^a

Parameter		Estimate	Std. Error	Wald Z	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Repeated Measures	Var: [Week=1,00]	,995612	,318854	3,122	,002	,531478	1,865071
	Var: [Week=2,00]	,951272	,289822	3,282	,001	,523565	1,728378
	Var: [Week=3,00]	,774792	,232382	3,334	,001	,430414	1,394710
	Var: [Week=4,00]	,687731	,203334	3,382	,001	,385259	1,227678
	Var: [Week=5,00]	,634645	,210031	3,022	,003	,331766	1,214031

a. Dependent Variable: HRMmwMEAN.

Tabel 46: Multilevel-analyse model 3 random.

Mixed Model Analysis

		Model Dimension ^a				
		Number of Levels	Covariance Structure	Number of Parameters	Subject Variables	Number of Subjects
Fixed Effects	Intercept	1		1		
	Leeftijd	1		1		
	Jarenfunc	1		1		
Random Effects	Intercept +	4	Variance Components	4		
	InfoHRMMEAN +					
	InfoHRMMEAN *					
	CommMEANnew +					
	InfoHRMMEAN *					
	PionierMEANnew ^b					
Repeated Effects	Week	5	Diagonal	5	Code	28
Total		12		12		

a. Dependent Variable: HRMmwMEAN.

b. As of version 11.5, the syntax rules for the RANDOM subcommand have changed. Your command syntax may yield results that differ from those produced by prior versions. If you are using version 11 syntax, please consult the current syntax reference guide for more information.

Information Criteria ^a	
-2 Restricted Log Likelihood	318,441
Akaike's Information Criterion (AIC)	336,441
Hurvich and Tsai's Criterion (AICC)	338,205
Bozdogan's Criterion (CAIC)	369,907
Schwarz's Bayesian Criterion (BIC)	360,907

The information criteria are displayed in smaller-is-better form.

a. Dependent Variable: HRMmwMEAN.

Fixed Effects

Type III Tests of Fixed Effects^a

Source	Numerator df	Denominator df	F	Sig.
Intercept	1	98,732	1,176	,281
Leeftijd	1	105,023	4,173	,044
Jarenfunc	1	102,845	,267	,606

a. Dependent Variable: HRMmwMEAN.

Estimates of Fixed Effects^a

Parameter	Estimate	Std. Error	df	t	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Intercept	,550143	,507223	98,732	1,085	,281	-,456332	1,556618
Leeftijd	,021423	,010488	105,023	2,043	,044	,000628	,042218
Jarenfunc	,009941	,019225	102,845	,517	,606	-,028188	,048069

a. Dependent Variable: HRMmwMEAN.

Covariance Parameters

Estimates of Covariance Parameters^a

Parameter		Estimate	Std. Error	Wald Z	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Repeated Measures	Var: [Week=1,00]	1,048055	,332632	3,151	,002	,562638	1,952266
	Var: [Week=2,00]	,917717	,279360	3,285	,001	,505355	1,666559
	Var: [Week=3,00]	,767049	,229692	3,339	,001	,426512	1,379477
	Var: [Week=4,00]	,690273	,203432	3,393	,001	,387402	1,229929
	Var: [Week=5,00]	,632143	,209998	3,010	,003	,329644	1,212229
Intercept	Variance	,000000 ^b	,000000
InfoHRMMEAN	Variance	,071879	,140900	,510	,610	,001542	3,350852
InfoHRMMEAN *	Variance	,000000 ^b	,000000
CommMEANnew							
InfoHRMMEAN *	Variance	,005929	,011517	,515	,607	,000132	,267000
PionierMEANnew							

a. Dependent Variable: HRMmwMEAN.

b. This covariance parameter is redundant. The test statistic and confidence interval cannot be computed.

Tabel 47: Multilevel-analyse model 3 fixed.

		Model Dimension ^a				
		Number of Levels	Covariance Structure	Number of Parameters	Subject Variables	Number of Subjects
Fixed Effects	Intercept	1	Diagonal	1	Code	28
	Leeftijd	1		1		
	Jarenfunc	1		1		
	InfoHRMMEAN	1		1		
	CommMEANnew	1		1		
	PionierMEANnew	1		1		
	InfoHRMMEAN *	1		1		
	CommMEANnew	1		1		
	InfoHRMMEAN *	1		1		
	PionierMEANnew	1		1		
Repeated Effects	Week	5	Diagonal	5	Code	28
Total		13		13		

a. Dependent Variable: HRMmwMEAN.

Information Criteria ^a	
-2 Restricted Log Likelihood	323,437
Akaike's Information Criterion (AIC)	333,437
Hurvich and Tsai's Criterion (AICC)	334,031
Bozdogan's Criterion (CAIC)	351,801
Schwarz's Bayesian Criterion (BIC)	346,801

The information criteria are displayed in smaller-is-better form.

a. Dependent Variable: HRMmwMEAN.

Fixed Effects

Type III Tests of Fixed Effects^a

Source	Numerator df	Denominator df	F	Sig.
Intercept	1	102,884	,012	,913
Leeftijd	1	98,951	4,885	,029
Jarenfunc	1	100,917	,589	,445
InfoHRMMEAN	1	102,583	,149	,700
CommMEANnew	1	99,618	,037	,848
PionierMEANnew	1	95,230	1,053	,308
InfoHRMMEAN *	1	103,891	,204	,653
CommMEANnew	1	99,618	,037	,848
InfoHRMMEAN *	1	103,891	,204	,653
PionierMEANnew	1	89,507	,063	,802

a. Dependent Variable: HRMmwMEAN.

Estimates of Fixed Effects^a

Parameter	Estimate	Std. Error	df	t	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Intercept	-,242831	2,211940	102,884	-,110	,913	-4,629751	4,144090
Leeftijd	,026393	,011941	98,951	2,210	,029	,002699	,050086
Jarenfunc	,015315	,019962	100,917	,767	,445	-,024283	,054914
InfoHRMMEAN	,263739	,683561	102,583	,386	,700	-1,092010	1,619487
CommMEANnew	-,074108	,385710	99,618	-,192	,848	-,839382	,691166
PionierMEANnew	,286872	,279624	95,230	1,026	,308	-,268235	,841978
InfoHRMMEAN *	,066337	,147008	103,891	,451	,653	-,225189	,357864
CommMEANnew	-,074108	,385710	99,618	-,192	,848	-,839382	,691166
InfoHRMMEAN *	,066337	,147008	103,891	,451	,653	-,225189	,357864
PionierMEANnew	-,025145	,100037	89,507	-,251	,802	-,223900	,173611

a. Dependent Variable: HRMmwMEAN.

Covariance Parameters

Estimates of Covariance Parameters^a

Parameter		Estimate	Std. Error	Wald Z	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Repeated Measures	Var: [Week=1,00]	1,000030	,321631	3,109	,002	,532413	1,878356
	Var: [Week=2,00]	,963870	,292992	3,290	,001	,531221	1,748887
	Var: [Week=3,00]	,782027	,235795	3,317	,001	,433081	1,412128
	Var: [Week=4,00]	,710624	,212756	3,340	,001	,395181	1,277863
	Var: [Week=5,00]	,646033	,214365	3,014	,003	,337140	1,237938

a. Dependent Variable: HRMmwMEAN.

Bijlage VII Overzicht figuren

Figuur 1: Conceptueel model: effecten van de vier leiderschapsrollen op de relatie tussen de gepercipieerde HR-praktijken en de mate van gedane beloftes	9
Figuur 2: Conceptueel raamwerk organisatiestrategie, HR-praktijken en psychologische contracten (naar Rousseau, 1995: 181)	12
Figuur 3: Schematisch overzicht uitkomst hypothese 1	36
Figuur 4: Schematisch overzicht uitkomst hypothese 2	37
Figuur 5: Schematisch overzicht uitkomst hypothese 3	37
Figuur 6: Histogram leeftijd respondenten (leidinggevend)	75
Figuur 7: Cirkeldiagram geslacht respondenten (leidinggevend)	76
Figuur 8: Staafdiagram hoogst behaalde onderwijsdiploma (leidinggevend)	77
Figuur 9: Histogram aantal jaren werkzaam in organisatie (leidinggevend)	78
Figuur 10: Histogram aantal jaren werkzaam in functie als leidinggevende	79
Figuur 11: Histogram span of control leidinggevende	80
Figuur 12: Histogram leeftijd respondenten (werknemers)	81
Figuur 13: Cirkeldiagram geslacht respondenten (werknemers)	82
Figuur 14: Histogram aantal jaren respondenten werkzaam in organisatie	83
Figuur 15: Histogram onafhankelijke variabele	85
Figuur 16: Histogram afhankelijke variabele	87
Figuur 17: Histogram modererende variabele pionier	90
Figuur 18: Histogram modererende variabele communicator	90

Bijlage VIII Overzicht tabellen

Tabel 1: Categorisering omvang Pearsons correlatie coëfficiënt (Cohen, 1988: 79-91, in Pallant 2013: 139)	27
Tabel 2: Nieuwe constructen moderende variabelen op basis van patternmatrix factoranalyse	31
Tabel 3: Patternmatrix factoranalyse betrouwbare (Cronbach's alpha > 0,7) moderende variabelen	33
Tabel 4: Correlatiematrix inclusief gemiddelden (Gem.), standaarddeviaties (Sd) en Cronbach's Alpha	33
Tabel 5: Multilevel-analyse modellen 1,2 en 3	35
Tabel 6: Beschrijvende statistiek leeftijd (leidinggeevenden)	75
Tabel 7: Beschrijvende statistiek geslacht (leidinggeevenden)	76
Tabel 8: Beschrijvende statistiek hoogst behaalde onderwijsdiploma (leidinggeevenden)	77
Tabel 9: Beschrijvende statistiek aantal jaren werkzaam in organisatie (leidinggeevenden)	78
Tabel 10: Beschrijvende statistiek aantal jaren werkzaam in functie (leidinggeevenden)	79
Tabel 11: Beschrijvende statistiek span of control (leidinggeevenden)	80
Tabel 12: Beschrijvende statistiek leeftijd (werknemers)	81
Tabel 13: Beschrijvende statistiek geslacht (werknemers)	82
Tabel 14: Beschrijvende statistiek aantal jaren werkzaam in functie (werknemers)	82
Tabel 15: Beschrijvende statistiek onafhankelijke variabele	84
Tabel 16: Frequentietabel onafhankelijke variabele	84
Tabel 17: Beschrijvende statistiek afhankelijke variabele	85
Tabel 18: Frequentietabel afhankelijke variabele	86
Tabel 19: Beschrijvende statistiek modererende variabele	87
Tabel 20: Frequentietabel modererende variabele pionier	88
Tabel 21: Frequentietabel modererende variabele communicator	89
Tabel 22: KMO, Bartlett's test en Pattern Matrix factoranalyse onafhankelijke en afhankelijke variabele	91
Tabel 23: Betrouwbaarheidsanalyse onafhankelijke variabele totaal (week 1 tot en met 5)	92
Tabel 24: Betrouwbaarheidsanalyse onafhankelijke variabele week 1	92
Tabel 25: Betrouwbaarheidsanalyse onafhankelijke variabele week 2	93
Tabel 26: Betrouwbaarheidsanalyse onafhankelijke variabele week 3	94
Tabel 27: Betrouwbaarheidsanalyse onafhankelijke variabele week 4	95
Tabel 28: Betrouwbaarheidsanalyse onafhankelijke variabele week 5	96
Tabel 29: Betrouwbaarheidsanalyse afhankelijke variabele totaal (week 1 tot en met 5)	97
Tabel 30: Betrouwbaarheidsanalyse afhankelijke variabele week 1	98
Tabel 31: Betrouwbaarheidsanalyse afhankelijke variabele week 2	99
Tabel 32: Betrouwbaarheidsanalyse afhankelijke variabele week 3	100
Tabel 33: Betrouwbaarheidsanalyse afhankelijke variabele week 4	101
Tabel 34: Betrouwbaarheidsanalyse afhankelijke variabele week 5	102
Tabel 35: KMO, Bartlett's test en Pattern Matrix factoranalyse modererende variabelen	103

Tabel 36: Nieuwe constructen op basis van factoranalyse modererende variabelen	105
Tabel 37: Betrouwbaarheidsanalyse modererende variabele communicator	106
Tabel 38: Betrouwbaarheidsanalyse modererende variabele pionier	109
Tabel 39: Betrouwbaarheidsanalyse modererende variabele sociaal betrokken	111
Tabel 40: Betrouwbaarheidsanalyse modererende variabele autoriseerder	112
Tabel 41: KMO, Barlett's Test en Pattern Matrix factoranalyse constructen communicator en pionier	114
Tabel 42: Correlatietabel controlevariabelen, onafhankelijke variabele en Interactievariabelen incl. significantiewaarden	115
Tabel 43: Multilevel-analyse model 1	116
Tabel 44: Multilevel-analyse model 2 random	118
Tabel 45: Multilevel-analyse model 2 fixed	120
Tabel 46: Multilevel-analyse model 3 random	122
Tabel 47: Multilevel-analyse model 3 fixed.	124